

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**HOMOGENEIDADE *VERSUS* DIVERSIDADE CONTEXTUAL NA ADOÇÃO
DE ESTRATÉGIAS: ESTUDO DE CASO DE SUBSIDIÁRIA DA BOSCH EM
CURITIBA**

DENIA TORRES

CURITIBA

2004

DENIA TORRES

**HOMOGENEIDADE *VERSUS* DIVERSIDADE CONTEXTUAL NA
ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS: ESTUDO DE CASO DE SUBSIDIÁRIA
DA BOSCH EM CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2004

Dedicatória

“O amor, o trabalho e o conhecimento são as fontes da vida.

Deveriam também governá-la.”

Wilhelm Reich (1897-1957).

À você... Alexandre... com tudo o que há de único, intenso e apaixonante.

Agradecimentos

Ao professor Clóvis L. Machado-da-Silva pela orientação, respeito e experiência que se fizeram presentes nesta fase. Sobretudo pelo brilhantismo e competência como exemplo de pesquisador.

À professora Valéria Silva da Fonseca pela firmeza contra o anseio desta obra de conter todo o possível, me permitindo dar a ela sua forma e desenhar seus contornos.

Ao professor Sérgio Bulgacov que me proporcionou vislumbrar o mundo do conhecimento científico em toda sua multiplicidade, sem jamais atenuar-lhe a complexidade inextrincável.

Ao mestre e amigo prof. Jose Henrique Faria por todos os ensinamentos, disponibilidade, confrontos intelectuais e pontuações das oportunidades presentes e futuras.

Aos professores, Belmiro Valverde, Maurício Serva, Romeu Telma e Pedro Steiner que fundiram partes de seus caminhos em minha jornada com o tom inebriante de seus discursos, com sua disponibilidade e orientações que foram e serão fundamentais para este e futuros trabalhos.

Ao Caríssimo professor Balestro pelas valiosas lições de nossa língua pátria e de vida.

Ao grupo de pesquisa de Teoria Institucional (Alexandre Leite de Andrade Junior, Tiago Teixeira e René Seifert) que proporcionou discussões produtivas e por vezes intensas, mas essencialmente lapidou essa competência essencial aos futuros mestres: a retórica.

Aos diretores e gerentes Bosch Curitiba, pelo valioso tempo concedido e sobretudo às suas assistentes administrativas sem as quais o acesso a empresa, fundamental a esta pesquisa, não seria possível. Em especial aos Diretores e Vice-Presidente Mário Massagardi, Bernhard Müller e Ronaldo Reimer, que não somente apoiaram o trabalho como também possibilitaram sua continuação.

Aos amigos do mestrado que ao dividirem esta jornada tornaram-na inesquecível seja provocando risos e sorrisos, dividindo seus momentos de lazer, compartilhando momentos únicos de sua vida, momentos intensos de produção científica, elucubrações intelectuais quase intermináveis, conhecimentos enciclopédicos e, não poderia deixar de citar, apoio logístico e gentilezas eternas. Em especial: Daniel Bin, Fábio Zugman, José Alves Catarina e Roberto Cunha.

Ao amigo Sérgio Kaminski por ter se feito essencial nesses meses que mal contiveram os dias de descoberta, buscas, dúvidas e certezas ... dias eternizados na memória da amizade!

Aos amigos queridos dispersos pelo mundo que tocaram minha vida de forma única e inesquecível: André Tozzi, Christiane Bof, Cristine Grifo, Daniele Medeiros, Fábio Motoki, Gabriela Daher, Manuela Pedrini, Missae Matui, Renata Mazoco e aos únicos Fabrício e Latussa.

À Joana e Tânia, família querida, família escolhida. Cuja presença em diversos momentos dessa caminhada profissional foi determinante para mais esta meta sonhada.

Aos meus irmãos Fábio e Livia: razão e sentido das palavras amizade, dedicação e cuidados infinitos.

À minha mãe pelo sonho compartilhado. Por ser a direção para a qual meus olhos se voltam quando preciso de amizade e colo. Por ter me tornado quem sou... Por ser exemplo de persistência, competência, comprometimento, e, fundamentalmente, por seu olhar único e profundo do ser humano em toda sua complexidade, fragilidade e força.

À minha eterna avó Olga Torres, em quem não tive oportunidade de dar um último beijo.

SUMÁRIO

| | |
|---|-------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | X |
| LISTA DE QUADROS..... | XI |
| RESUMO..... | XIII |
| ABSTRACT..... | XIV |
| ZUSAMMENFASSUNG..... | XV |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA..... | 01 |
| 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 04 |
| 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 04 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 04 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 05 |
| 1.4. JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA..... | 06 |
| 1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 07 |
| 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA..... | 09 |
| 2.1. TEORIAS EM OPOSIÇÃO: PRESSÃO UNIFORMIZADORA <i>VERSUS</i> ADAPTAÇÃO CONTEXTUAL..... | 09 |
| 2.1.1 Pressão Uniformizadora da Matriz..... | 10 |
| 2.1.2 Adaptação Contextual..... | 12 |
| 2.1.2.1 Ambiente na Perspectiva Institucional de Análise..... | 12 |
| 2.2. EMPRESAS MULTINACIONAIS EM FACE DAS PRESSÕES EM DIREÇÃO À HOMOGENEIDADE E À DIVERSIDADE | 24 |
| 2.2.1. Diversidade Conceitual..... | 24 |
| 2.2.2 Tipos de Subsidiárias..... | 27 |
| 2.2.3 Perspectiva Adotada..... | 30 |
| 2.2.4 Empresas Multinacionais em Face das Pressões em Direção à Homogeneidade e à Diversidade..... | 31 |
| 2.2.5 Multinacionais na Perspectiva Institucional de Análise..... | 33 |
| 2.3. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS..... | 34 |
| 2.3.1 Diversidade Conceitual..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2 Estratégia na Perspectiva Institucional de Análise..... | 38 |
| 2.3.3 Perspectiva Adotada..... | 42 |
| 2.3.4 Desmembramento nos Cinco Grupos..... | 43 |
| 2.4. ESTRATÉGIA: PRESSÕES HOMOGENEIZADORA VERSUS PRESSÕES EM DIREÇÃO À DIVERSIDADE..... | 45 |
| 3. METODOLOGIA..... | 49 |
| 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA..... | 49 |
| 3.1.1 Perguntas de Pesquisa..... | 49 |
| 3.1.2 Apresentação das Categorias Analíticas..... | 50 |
| 3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas..... | 51 |
| 3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes..... | 55 |
| 3.2. DELIMITAÇÃO E “ <i>DESIGN</i> ” DA PESQUISA..... | 55 |
| 3.2.1 Delineamento da Pesquisa..... | 56 |
| 3.2.2 População..... | 58 |
| 3.2.3 Coleta de Dados | 59 |
| 3.2.3.1 Dados Primários..... | 59 |
| 3.2.3.2 Dados Secundários..... | 60 |
| 3.2.4. Facilidades e Dificuldades na coleta dos dados..... | 61 |
| 3.2.5. Tratamento e análise dos dados..... | 62 |
| 3.2.6. Limitações da Pesquisa..... | 66 |
| 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 68 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO AMBIENTAL BRASILEIRO..... | 68 |
| 4.1.1 O Contexto Nacional..... | 68 |
| 4.1.2. Características do setor de Autopeças..... | 72 |
| 4.2. APRESENTAÇÃO DO CASO E IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA..... | 87 |
| 4.2.1. A Multinacional Robert Bosch..... | 87 |
| 4.2.2. A Robert Bosch no Brasil..... | 94 |
| 4.2.3. A Subsidiária de Curitiba..... | 97 |
| 4.3. NÍVEL DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS ESTRATÉGIAS DA BOSCH- CURITIBA EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES DA MATRIZ BOSCH- ALEMANHA | 103 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.1 Estratégias de Mercado..... | 106 |
| 4.3.2 Estratégias Relacionadas à Clientes..... | 115 |
| 4.3.3 Estratégias Relacionadas à Gestão de Recursos..... | 119 |
| 4.3.3.1 Humanos..... | 119 |
| 4.3.3.2 Financeiros..... | 124 |
| 4.3.3.3 Tecnológicos..... | 129 |
| 4.3.4 Estratégias Concernentes ao Relacionamento Corporativo..... | 133 |
| 4.3.5 Estratégias Concernentes ao Produto..... | 142 |
| 4.4 INFLUÊNCIA DO CONTEXTO AMBIENTAL NAS ESTRATÉGIAS..... | 151 |
| 4.4.1 Ambiente Técnico..... | 152 |
| 4.4.2 Ambiente Institucional..... | 156 |
| 4.4.2.1 Mecanismos Isomórficos Coercitivos..... | 157 |
| 4.4.2.2 Mecanismos Isomórficos Míméticos..... | 161 |
| 4.4.2.3 Mecanismos Isomórficos Normativos..... | 163 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 187 |
| REFERÊNCIAS..... | 195 |
| APÊNDICE 1- CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA..... | 205 |
| APÊNDICE 2- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA..... | 207 |
| APÊNDICE 3- RELAÇÃO DE ENTREVISTAS COLETADAS..... | 211 |
| ANEXO 1 – FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS..... | 213 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| FIGURA 1 | PAPÉIS PARA SUBSIDIÁRIAS NACIONAIS..... | 28 |
| FIGURA 2 | ESQUEMA CONCEITUAL INTEGRAÇÃO-EFETIVIDADE..... | 32 |
| FIGURA 3 | INFLUÊNCIAS DOS AMBIENTES TÉCNICO E INSTITUCIONAL SOBRE DIFERENTES SETORES..... | 47 |
| FIGURA 4 | VOLUME DE VENDAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS..... | 72 |
| FIGURA 5 | PRINCIPAIS MERCADOS DA MULTINACIONAL EM VOLUME DE VENDAS | 91 |
| FIGURA 6 | VALORES DA MULTINACIONAL ROBERT BOSCH GMBH..... | 93 |
| FIGURA 7 | DIVISÕES DE NEGÓCIOS E UNIDADES DA BOSCH-BRASIL..... | 95 |
| FIGURA 8 | DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS..... | 104 |
| FIGURA 9 | DIRECIONAMENTO DOS GRUPOS DE ESTRATÉGIAS DA FILIAL BRASILEIRA EM RELAÇÃO À HOMOGENEIDADE OU DIVERSIDADE COM AS ORIENTAÇÕES DA MATRIZ..... | 150 |
| FIGURA 10 | CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DO CONTEXTO AMBIENTAL EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS..... | 174 |
| FIGURA 11 | CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DA MATRIZ EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS..... | 175 |
| FIGURA 12 | PREDOMINÂNCIA DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS POR GRUPO ESTRATÉGICO EM DIREÇÃO À DIVERSIDADE | 180 |
| FIGURA 13 | PREDOMINÂNCIA DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS POR GRUPO ESTRATÉGICO EM DIREÇÃO À HOMOGENEIDADE.... | 181 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|---|-----|
| QUADRO 1 | PILARES DAS INSTITUIÇÕES..... | 15 |
| QUADRO 2 | AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL..... | 17 |
| QUADRO 3 | DETALHAMENTO DOS QUADRANTES..... | 18 |
| QUADRO 4 | DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA..... | 23 |
| QUADRO 5 | COMPONENTES DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL DA ESTRATÉGIA ... | 40 |
| QUADRO 6 | CONCEITO DE ESTRATÉGIA SOB DIVERSIDADE DE ABORDAGENS..... | 41 |
| QUADRO 7 | CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS POR CATEGORIAS DE GRUPOS..... | 44 |
| QUADRO 8 | TÁTICAS DE ESTUDO DE CASO PARA DESIGNAR QUALIDADE..... | 64 |
| QUADRO 9 | PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS..... | 65 |
| QUADRO 10 | REQUISITOS E INDICADORES PARA PARTICIPAÇÃO NA CADEIA TOTALMENTE INTEGRADA..... | 77 |
| QUADRO 11 | COMPARATIVO DAS NORMAS EURO00, I E II DE EMISSÃO DE POLUENTES PARA CAMINHÕES E ÔNIBUS DIESEL..... | 83 |
| QUADRO 12 | NORMA EURO III – PADRÕES DE EMISSÃO DE POLUENTES..... | 84 |
| QUADRO 13 | CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS E SEUS INDICADORES EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE OU HOMOGENEIDADE..... | 148 |
| QUADRO 14 | DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA..... | 155 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| QUADRO 15 | FONTES DE PRESSÕES E SUAS INFLUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA FILIAL EM RELAÇÃO AO DIRECIONAMENTO PARA DIVERSIDADE CONTEXTUAL OU HOMOGENEIDADE COM A MATRIZ | 168 |
| QUADRO 16 | CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE PRESSÃO DO CONTEXTO BRASILEIRO EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS..... | 172 |
| QUADRO 17 | INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS NOS INDICADORES DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS..... | 176 |

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo geral verificar o nível de adaptação contextual das estratégias adotadas por uma subsidiária brasileira da Robert Bosch, com sede na cidade de Curitiba, Paraná – que atua no setor industrial de auto-peças – em face às diretrizes norteadoras da empresa matriz com sede em Stuttgart, Alemanha. Para isto foi realizado um estudo de caso, tendo-se como referencial teórico a perspectiva institucional com base na qual se definem as estratégias organizacionais utilizadas por subsidiárias de multinacional como resultantes da pressão de dois conjuntos de forças: pressões por isomorfismo advindas da matriz e pressões por isomorfismo nacional advindas do país anfitrião da subsidiária. Nesse estudo foi analisado o nível de influência do contexto ambiental brasileiro sobre cinco grupos de estratégias – mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), concernentes ao relacionamento corporativo e concernentes ao produto – por meio da identificação do comportamento estratégico em direção à homogeneização ou diversificação em relação às diretrizes da matriz alemã. Os procedimentos metodológicos utilizados possuem natureza descritivo-analítica e os dados coletados em diferentes fontes foram tratados por meio de análise qualitativa de conteúdo do tipo categorial temática cujos temas foram definidos pelos trinta e oito indicadores que compõem os cinco grupos delineados. Da análise foi constatado que o grupo de estratégias referentes à gestão de recursos financeiros direciona-se para a homogeneização; o grupo de produto apresenta um equilíbrio no direcionamento estratégico e nos demais foi observada a tendência à diversidade. Foram identificadas no contexto ambiental brasileiro vinte e quatro fontes geradoras de adaptações nas estratégias da filial. Entre elas constatou-se uma predominância de mecanismos coercitivos, seguidos de pressões normativas e a presença de alguns padrões miméticos. Dos resultados alcançados ficou evidenciada a presença da dualidade institucional que direciona as estratégias analisadas à diversidade contextual, ressaltando-se aí a relevância de variáveis sócio-culturais, além das econômicas, do contexto ambiental no qual se situa a subsidiária. Ainda assim, não se pode deixar de considerar que o espaço para a homogeneização, referente às orientações da matriz, fica preservado em face dos modelos e conceitos atuais de gestão de empresas complexas.

Palavras-chave: Subsidiária de Multinacional; Estratégias; Dualidade Institucional; Diversidade Contextual; Isomorfismo Designado; Teoria Institucional.

ABSTRACT

The current paper has as main objective to verify the contextual adaptation level of the strategies adopted by a Robert Bosch's subsidiary, located in Curitiba city, Paraná State –a automotive industry – under the guidelines of its German head office, in Stuttgart, Deutschland. In order to do so, a case-study research has been made by using as theoretical background, the institutional perspective which defines the strategies adopted by multinational's subsidiaries as a resulting set of two groups of pressures: mandated isomorphism, from head office, and pressures towards national isomorphism, from subsidiary's host-country. In this research the influence level of the Brazilian environmental context on five strategic groups - market, client related, resources management (human, financial and technological), concerning to corporate relationship and product- was analyzed by means of identification of the strategic behavior towards homogeneity or diversity in relation to the head office's guidelines. The utilized methodological procedures possess descriptive-analytical nature, and the collected data from different sources have been analyzed through a thematically categorical content analyses, whose themes are defined by the thirty eight strategic indicators of the five delineated groups. Of the results, it was verified that the 'financial resources' strategic group is addressed towards global integration; the 'product group' presents a balance in the strategic behavior; and related to the others, a low consistency degree between head office's and subsidiary's strategies was observed, once they are addressed towards diversity. Twenty four generating institutional forces of adaptations in the subsidiary's strategies have been identified in the Brazilian environmental context. Among them, it was verified a prevalence of coercives mechanisms, followed by normatives, and the presence of a few mimetics. From the achieved results it was highlighted the presence of institutional duality - two pressure groups that address the studied strategies towards global integration or contextual diversity, enhancing, in that way, the relevance of the multinational's subsidiary host country's social-cultural aspects, besides the economic. Although the homogeneity space, regarding the head office's guidelines, is still preserved in face of the models and concepts of complex organizations's management.

Key-words: Multinational subsidiary; Strategies; Institutional duality; Contextual diversity; Mandated isomorphism; Institutional theory.

ZUSAMMENFASSUNG

Beschreibend-qualitative Studie über den Druck des gesellschaftlichen wirtschaftlich-kulturellen Kontext in den Strategien von multinationalen Tochtergesellschaften. Die Absicht dieser Arbeit besteht daraus, das kontextuelle Anpassungsniveau der Strategien festzustellen, das von Bosch CWB angewendet wird, die in fünf Gruppen eingestuft werden können: 'Markt', 'Kunden bezogen', 'Ressourcenleitungsstrategien' (menschlich, finanziell und technologische), 'die korporative Beziehung betreffend', und 'Produkt', in Bezug auf die Richtlinien des deutschen leitenden Büros. Dafür ist eine Fallstudium-Forschung gemacht worden, in der das Einflussniveau des brasilianischen Umweltkontextes auf die strategischen Gruppen durch die Identifikation des strategischen Verhalten in Richtung einer Homogenität oder Vielfältigkeit analysiert wurde, im Verhältnis zu den Richtlinien der Muttergesellschaft, in jedem von dem achtunddreißig Anzeigern, die die Gruppen bilden. Die Analyse des Kontexteinflussprozesses hatte die institutionelle Perspektive als theoretische Referenz, welche die organisatorischen Strategien bestimmt, die von den Tochtergesellschaften der multinationalen Unternehmen, als Resultat von Druck zweier Gruppen, benutzt werden. Die genutzten methodologischen Verfahren besitzen eine beschreiben-analytische Natur, um die von verschiedenen Quellen gesammelten Daten (Interviews, Dokumente und Daten-dreieck mit deutschen Angestellten) wurden durch eine thematisch-kategorische Analyse verarbeitet, deren Themen durch die achtunddreißig strategischen Anzeigern der fünf umrissenen Gruppen definiert wurden. Durch die Ergebnisse wurde ein niedriger Beständigkeitsgrad zwischen dem leitenden Büro und der Tochtergesellschaft gezeigt, da von den achtunddreißig Anzeigern nur sechsenddreißig Prozent über einstimmend waren, während dreiundsechzig Prozent irgendeine Art von Anpassung an den Umweltsdruck der Tochtergesellschaften benötigen. Von den Gruppen passt sich nur die der 'finanzielle Ressourcen' der globalen Integration an, da nur dreiunddreißig Prozent ihrer Anzeiger Anpassungen erfordern. In den anderen, wurde eine Vorherrschaft der Vielfalt beobachtet, und das 'Produkt', präsentiert im strategischen Verhalten ein Gleichgewicht. Vierundzwanzig institutionelle erzeugte Anpassungskräfte der Strategien sind im brasilianischen Kontext identifiziert worden. Unter denen wurde ein Vorherrschen der 'coercives-Mechanismen' festgestellt, gefolgt vom normativen Druck, und einigen 'mimetics' Vorlagen. In Bezug auf die isomorphics-Mechanismen wurde die Vorherrschaft von Anpassungsdruck, in abnehmender Reihenfolge, coercives, normatives und mimetics, in den Gruppen 'Markt' und 'Kunden' bemerkt. In dem letzten gab es Gleichgewicht zwischen den normatives und mimetics-Mechanismen. Die Gruppen 'personal' und 'finanzielle ressourcen' erlitten keinen mimetic-druck, aber besitzen beziehungsweise Vorherrschaften von normatives und coercives-Mechanismen. Im Verhältnis zu den 'technologischen ressourcen' erlitt diese Gruppe ausschließlich normatives-druck und die 'korporative Beziehungen' berücksichtigt überwiegend den mimetic, gefolgt von normatives, mit einer niedrigen Anwesenheit von coercives. Letztendlich leidet das 'produkt' einen hohen Druck von den coercives, und relativen Druck von normatives und mimetics. Die Ergebnisse erweisen Bereicherung durch die institutionelle Perspektive, da die Gegenwart einer institutinnellen Dualität festgestellt wurde, welche die analysierten Strategien auf eine kontextualisierte Vielfalt richtet, die Wichtigkeit der sozial-kulturellen Aspekten, außer dem wirtschaftlichen, hervorhebt, die sich in den Tochtergesellschaften einlogieren. Trotzdem ist der Platz für die Gleichförmigkeit, was Vorbildes und gegenwärtigen Managementkonzepten der vielfältigen Unternehmen bewahrt.

Schlüsselwörter: Regionalgesellschaft, Strategies, Institutionelle Dualität, Kontextuelle Vielfalt, Bezeichnete gleichförmigkeit, Institutionelle Theorie

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A partir do momento em que a globalização imprimiu seu ritmo ao contexto internacional, novas demandas surgiram e com elas pressões por produtividade, qualidade e adequação das estratégias corporativas visando a superação do dilema crise-oportunidade apontado como fator de sustentação no competitivo mercado internacional.

Este processo sugere uma tendência à uniformização de mercados, quando uma ideologia tecnocrática instaura um modo semelhante de racionalidade e comportamento (OLIVEIRA, 2000) e a coexistência de uma diversidade de culturas que, por sua vez, promove variedade contextual para o estabelecimento da diversidade (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997).

As corporações transacionais, denominadas neste estudo MNCs, desempenham papéis relevantes nesta economia global, uma vez que poucos setores da economia e poucas organizações se encontram fora do alcance de sua influência, de acordo com Bartlett e Ghoshal (1995).

Através de sua rede de subsidiárias as MNCs, por operarem em arena internacional, exploram potencialmente diversas novas oportunidades. A estas oportunidades estão agregados desafios da administração de estratégias corporativas, que são visivelmente mais complexas, diversas e incertas (BARTLETT; GHOSHAL, 1995).

A relevância do foco da pesquisa nas subsidiárias é destacada por Chung, Gibbons e Schoch (1998), quando apontam que os estudos atuais sobre organizações multinacionais vêm enfatizando os papéis diversos que suas subsidiárias podem assumir em relação ao tipo de controle exercido por sua matriz.

Em conformidade com este direcionamento, o conceito de MNC utilizado nesta pesquisa é o de Prahalad e Doz (1987), que entendem as multinacionais como redes

interconectadas de subsidiárias diferenciadas, que devem satisfazer, de forma simultânea, as demandas por efetividade local (*local responsiveness*) e integração global.

O presente trabalho apóia-se em Kostova (1998), que define o conjunto das estratégias organizacionais utilizadas por subsidiárias de multinacional como resultante da pressão de dois principais grupos de fatores:

- 1- um relacionado ao interesse da matriz na integração da subsidiária à rede global formada pela empresa (pressão uniformizadora);
- 2- o outro advindo das pressões por isomorfismo nacional (diversidade contextual).

Este conjunto de pressões que a matriz exerce visando a integrar suas subsidiárias à organização global será denominado, neste trabalho, isomorfismo designado (*mandated isomorphism*), conforme proposto por Robinson (1994), que se refere especificamente à pressão coercitiva da matriz sobre a subsidiária, ou ainda à pressão homogeneizadora.

O conjunto das diretrizes estratégicas delineadas pelas matrizes de multinacionais é absorvido e integrado pelas subsidiárias de forma variável, em conformidade com os objetivos globais da organização e com a determinação cultural do contexto ambiental do país no qual se situa a subsidiária (ROBINSON, 1994). De acordo com Janssens, Brett e Smith (1995), este contexto influencia as organizações por meio de demandas econômicas, sociais e culturais, que nesta pesquisa serão identificadas como pressão diversificadora em relação às diretrizes estratégicas determinadas pela matriz.

Em face ao exposto, o presente estudo visa a analisar uma subsidiária brasileira – Robert Bosch, Curitiba, indústria de autopeças, localizada no Paraná, Brasil – de multinacional alemã – Robert Bosch GmbH complexo industrial do setor de tecnologia automotiva, industrial, bens de consumo e tecnologia de construção, localizada em Stuttgart, Alemanha – sob duas perspectivas: a primeira dada pela pressão uniformizadora da integração global e a segunda dada pela pressão diversificadora da efetividade local, que integram o esquema conceitual (Integração Global-Efetividade Local), proposto por Prahalad e Doz (1987).

Esta situação de oposição entre as duas perspectivas é denominada por Kostova e Roth (2002) dualidade institucional, que reconhece pressões isomórficas exercidas pela matriz - por meio do isomorfismo designado - e pelo ambiente onde se localiza a subsidiária através de

mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991; SCOTT, 1987; MEYER; ROWAN, 1992).

A escolha da empresa Bosch Curitiba como objeto desse estudo se justificou por ter sido reconhecido na relação matriz de multinacional –Robert Bosch, Stuttgart, Alemanha – e subsidiária – Bosch, Curitiba, Brasil – um conjunto de forças opostas relacionadas não só aos interesses da matriz, como também relacionadas aos interesses do contexto ambiental onde se instala a unidade; e de ter sido esse conjunto de forças opostas reconhecido como capaz de definir o comportamento das estratégias organizacionais das subsidiárias de multinacionais, segundo Kostova (1998)

Em conformidade com Kostova (1999) e Machado-da-Silva, Casali e Fernandes (2001), nesta pesquisa se considera as multinacionais como possuidoras de complexidade e dinâmica próprias, que evidenciam a necessidade de adaptações organizacionais adequadas e aceleradas, além de transformações contínuas em suas estratégias.

Em face disto, procurou-se verificar nesta pesquisa o nível de adaptação demandado à organização pelas pressões homogeneizadora da matriz e diversificadora do ambiente da unidade, sob uma ótica institucional, que adiciona à dimensão técnica do contexto ambiental a dimensão de legitimação.

Desta maneira, são consideradas pressões exercidas pelo contexto ambiental no qual se insere a subsidiária em termos de duas facetas, técnica e institucional, buscando descrever sua influência sobre as estratégias da MNC, de forma a identificar este nível de adaptação num contínuo em que os extremos em termos puros são uniformização total e adaptação total.

Cabe ressaltar, de acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p.14), que "a separação conceitual entre ambientes técnico e institucional é analiticamente relevante, mas não pode nem deve implicar a interpretação de que existem, real e objetivamente, dois ambientes".

A concepção de ambiente é em verdade a de entidade unívoca, ou seja, ele é um só como construído pelo conceito de imersão social (*embeddedness*) de Granovetter (1985), em que a organização é entendida como arena social imersa no ambiente em um processo interativo de transmissão e absorção de normas e padrões de comportamento que constituem

modos adequados de ação.

O conceito de estratégia trabalhado baseou-se em Meyer e Rowan (1992), Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002), que entendem estratégias como ações organizacionais formuladas para responder às demandas do ambiente, levando em consideração suas dimensões técnicas e institucionais, e adotadas na busca por recursos técnicos e legitimação social.

A perspectiva de análise adotada é a institucional, que considera regras institucionalizadas e amplo sistema de pressões ambientais exercidas pelas crenças, valores e normas/regras, geradas e legitimadas pela interação social como componentes, ao lado dos aspectos econômicos, do contexto no qual as organizações se inserem (MEYER; ROWAN, 1992). Amplia-se, dessa forma, o espectro da influência ambiental exercida sobre as estratégias corporativas.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em face do exposto na apresentação do tema, o presente estudo foi conduzido com base no seguinte problema de pesquisa:

Qual é o nível de adaptação contextual das estratégias organizacionais adotadas pela Bosch-Curitiba, subsidiária localizada no Paraná-Brasil, em face das diretrizes norteadoras da Robert Bosch GmbH, matriz, localizada em Stuttgart, Alemanha?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral consistiu em verificar o nível de adaptação contextual de cinco grupos de estratégias adotadas pela Bosch-Curitiba, em face das diretrizes norteadoras da Bosch-Alemanha, quais sejam: mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; concernentes ao relacionamento corporativo e concernentes ao produto.

Considerou-se que, para efeito desta pesquisa, os cinco grupos de estratégias foram escolhidos porque evidenciaram o grau de atendimento das expectativas em relação à absorção e integração do conjunto das diretrizes estratégicas delineadas pela matriz da multinacional Bosch, Stuttgart, Alemanha, pela subsidiária Bosch, Curitiba, Brasil.

Scott (1995a) pontua que, desde a década de setenta, os modelos de análise organizacional ampliaram sua concepção envolvendo não só a dimensão econômica, mas também a dimensão sócio-cultural, que se relacionam às dimensões técnicas e institucional do conceito de ambiente, propostas pela Teoria Institucional.

Outro aspecto a considerar é o registro de que a capacidade de sobrevivência organizacional relaciona-se, de forma cada vez mais direta, com a adaptação e adequação empresarial (com foco em suas estratégias corporativas) às orientações compartilhadas pelo coletivo e com o atendimento das demandas do contexto ambiental (SCOTT, 1995a; RIGATTO, 1999).

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A formulação destes objetivos permitiu evidenciar o grau de especificidade do comportamento da subsidiária Bosch- Curitiba, em relação às diretrizes norteadoras da matriz, Bosch- Stuttgart. São eles:

- 1- Identificar as características do contexto ambiental brasileiro, em especial no que se refere ao setor de atuação da Bosch-Curitiba.
- 2- Identificar as diretrizes estratégicas da Bosch-Alemanha no que concerne aos cinco grupos de estratégia considerados: mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos, concernentes às estratégias de relacionamento corporativo e estratégias de produto.
- 3- Identificar as estratégias da Bosch-Curitiba em relação aos cinco grupos de estratégia considerados: mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos, concernentes às estratégias de relacionamento coporativo e estratégias de produto.
- 4- Verificar o nível de congruência (alto ou baixo) das estratégias da Bosch-Curitiba nos

cinco grupos considerados, em relação às diretrizes norteadoras da Bosch-Alemanha.

5- Verificar o nível de influência do contexto ambiental brasileiro na formulação dos cinco grupos de estratégias da Bosch-Curitiba, em face das diretrizes norteadoras da Bosch-Alemanha.

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Os pesquisadores da área de estudos organizacionais percebem a carência e a conseqüente necessidade de concentrar esforços em estudos voltados ao reconhecimento das especificidades e particularidades dos contextos ambientais múltiplos e diferenciados nos quais estão insertas as organizações (CLEGG; PALMER, 1996). A presente pesquisa justifica-se pela oportunidade de fazer frente a uma visível necessidade de aumento de produção científica sobre o grau de influência das pressões contextuais, técnicas e institucionais, em relação às estratégias empresariais, por meio da verificação do grau de adaptação contextual das estratégias da subsidiária de MNC na busca pela sobrevivência organizacional.

A justificativa teórica da pesquisa encontra-se, também, na proposição em acrescentar à área de estratégia em organizações uma contribuição ao entendimento do conhecimento do gerenciamento organizacional, à luz de duas forças em aparente oposição: adaptação contextual *versus* homogeneidade na orientação estratégica. Estas duas forças em oposição têm sido caracterizadas na literatura como *culture-free hypothesis versus culture-bound hypothesis* (HOFSTEDE, 1984).

De acordo com a *culture-free hypothesis*, o contexto organizacional (tamanho, tecnologia, estratégia) limita as escolhas dos desenhos organizacionais ou ainda das técnicas administrativas, independentemente da cultura e dos fatores específicos a cada nação sendo, desta forma, universalmente válidas. Por sua vez, a *culture-bound hypothesis* sustenta que diferentes contextos ambientais requerem diferentes técnicas administrativas (KERR et al., 1960; HOFSTEDE, 1984; MILLER, 1987).

A relevância teórica desta investigação passa, adicionalmente, pela percepção de que a

aplicação da teoria institucional ao estudo de uma corporação multinacional pode possibilitar maior compreensão da complexidade do estabelecimento de estratégias em ambiente globalizado, que evidencia a tensão entre homogeneidade e diversidade contextual.

A justifica teórica materializa-se, desta forma, na potencial contribuição do estudo para o conjunto de trabalho científicos que abordem o tema da influencia de pressões técnicas e institucionais do contexto ambiental brasileiro sobre a organização, quando em situação de transferência de estratégias provenientes de matriz de multinacional para filial instalada em unidade federativa diferente.

O estudo justifica-se, finalmente, por buscar ampliar a compreensão da dinâmica de implementação de estratégia em uma organização multinacional utilizando a perspectiva institucional para identificar a inter-relação entre diretrizes estratégicas da matriz, pressões contextuais e a adoção de estratégias pelas subsidiárias de uma organização desta natureza.

Considerando-se a importância para uma multinacional em garantir legitimidade nos contextos ambientais em que atua, esta pesquisa buscou oferecer subsídios de operação aos dirigentes organizacionais no que concerne ao gerenciamento estratégico de subsidiárias em diferentes países.

A justificativa prática desta investigação decorre da necessidade de analisar a influência de pressões técnicas e institucionais provenientes do contexto ambiental brasileiro sobre a subsidiária e mapear o grau de adaptação contextual ocorrida, visando fornecer detalhamento e profundidade a este mapeamento, além de proporcionar à própria organização em estudo um diagnóstico de sua realidade.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação divide-se em cinco capítulos.

No primeiro, introdução, apresentou-se o tema abordado no estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico alcançados, e as justificativas teórica e prática da pesquisa.

Na segunda parte, desenvolveu-se a base teórico-empírica, na qual são apresentados os

conceitos e teorias que fundamentam esta pesquisa.

A seguir discorre-se sobre os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. Assim são apresentadas as perguntas de pesquisa, expostas as categorias analíticas e delineadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis. No final desta terceira parte, apresenta-se a delimitação e o *design* do estudo, seu delineamento, a definição da população, os mecanismos de coleta e tratamento dos dados, bem como as facilidades e dificuldades desta coleta e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados divididos em: caracterização do contexto ambiental brasileiro; apresentação do caso e identificação da empresa; nível de congruência entre as estratégias da filial em relação às diretrizes da matriz para cada um dos cinco grupos estratégicos delineados – mercado, cliente, recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), relacionamento corporativo e produto; e, por fim, a influência do deste contexto, por meio de suas facetas técnica e institucional, nas estratégias da subsidiária focalizada no estudo.

No capítulo final, apresentam-se as conclusões e recomendações por meio de assertivas e potenciais correlações que instigam, mais que concluem, perspectivas futuras de análise.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Na seção precedente foram delineados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática da investigação.

Na sequência desenvolve-se o referencial teórico-empírico que proporcionou embasamento científico à pesquisa, dividido nos seguintes tópicos: pressão uniformizadora *versus* adaptação contextual; empresas multinacionais em face das pressões em direção à homogeneidade e à diversidade, com foco na perspectiva institucional de análise para o estudo das MNCs; estratégias organizacionais em suas vertentes mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos, concernentes à estratégia de relacionamento e concernentes ao produto; e finalizando, estratégias e pressões do contexto ambiental brasileiro *versus* pressão uniformizadora da matriz.

2.1 TEORIAS EM OPOSIÇÃO: PRESSÃO UNIFORMIZADORA *VERSUS* ADAPTAÇÃO CONTEXTUAL

Uma proposição relevante para a concepção deste estudo é o reconhecimento de que uma subsidiária estrangeira não é considerada entidade independente. Infere-se que quando uma estratégia ou prática organizacional é designada por sua matriz, existe certa obrigatoriedade de conformidade por parte da subsidiária (KOSTOVA; ROTH, 2002).

Kostova e Roth (2002) ressaltam, ainda, a existência de um domínio intra-organizacional, que define um conjunto de pressões ao qual todas as unidades componentes da organização multinacional devem conformar-se. Dessa forma, cada subsidiária é percebida em duas situações, ou seja, em confronto com dois conjuntos distintos de pressões isomórficas em face da necessidade de legitimação em ambos os contextos: país anfitrião (*host country*) e rede global formada pela organização.

Essa situação de oposição de forças uniformizadora e adaptativa é denominada dualidade institucional por Kostova e Roth (2002). Este conceito reconhece pressões isomórficas exercidas por ambas as forças: uma originada na matriz (isomorfismo designado),

outra proveniente do ambiente institucional onde se localiza a subsidiária, mediante isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT 1987; MEYER; ROWAN, 1992).

2.1.1 PRESSÃO UNIFORMIZADORA DA MATRIZ

O conceito de pressão uniformizadora da matriz pode ter sua aplicabilidade mais bem dimensionada, quando se observa a natureza européia da matriz da multinacional estudada nesta pesquisa, uma vez que, segundo Egelhoff (1984), a nacionalidade da MNC aparenta influenciar fortemente o tipo de controle administrativo exercido sobre as subsidiárias estrangeiras.

Egelhoff (1984) exemplifica ressaltando que apesar das características culturais organizacionais de anuência às diretrizes da matriz de multinacional alemã (HOFSTEDE, 1997), as MNCs européias tendem a definir o papel de suas filiais estrangeiras como responsáveis pela percepção e exploração das oportunidades locais. Assim a meta da subsidiária de MNC européia é otimizar a situação em seu ambiente específico e seu papel é relativamente focado no âmbito de seu país anfitrião (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

A matriz de multinacional, segundo Chung, Gibbons e Schoch (1998), possui certo estilo de gerenciamento estratégico, que determina o grau de sua influência no comportamento das estratégias e práticas corporativas das subsidiárias. Este estilo de administração estratégica, empregado pela matriz ao gerenciar a diversidade, influencia os tipos de controle parental, utilizados para monitorar suas subsidiárias (GOOLD; CAMPBELL, 1987). Os autores identificam três principais estilos de gerenciamento da diversidade: planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico.

Matrizes de MNC que adotam o estilo **planejamento estratégico**, participam do desenvolvimento das estratégias da subsidiária e o influenciam mediante o estabelecimento das etapas do planejamento e da contribuição direta no pensamento estratégico. A matriz dá menor ênfase ao controle financeiro e estabelece um desempenho de orçamento mais flexível com possibilidade de revisão dentro de um contexto de progresso e resultados de longo prazo.

Por outro lado, as multinacionais que utilizam o **controle financeiro** como estilo, limitam seu papel a aprovar investimentos e orçamentos, além de monitorar o desempenho de suas subsidiárias. Possuem, assim, pequena influência no desenvolvimento das estratégias, sem se preocuparem com o monitoramento do planejamento de longo prazo. As decisões estratégicas encontram-se delegadas a cada uma das unidades de negócio.

Por sua vez, as empresas que adotam o estilo **controle estratégico** combinam algumas das características de ambos os tipos anteriormente mencionados. Organizações que adotam este estilo crêem na autonomia das unidades, apesar de ainda se preocuparem com seu planejamento e diretrizes. Os planos são revisados por meio do processo de planejamento formal, mas a matriz não interfere nas decisões principais. O controle é mantido por meio do uso de metas financeiras e estratégicas, que são definidas pela matriz e realizadas pelas subsidiárias.

A matriz influencia diretamente as estratégias e o desempenho de cada negócio, adicionando ou reduzindo valor, definindo dessa forma o estilo que, por sua vez, determina o papel da subsidiária daquela matriz (CAMPBELL; GOOLD; ALEXANDER, 1995).

De acordo com o exposto, o estilo determina em que grau a matriz de multinacional exerce pressão uniformizadora em relação às estratégias e práticas organizacionais de suas subsidiárias. Matrizes com estilo ‘planejamento estratégico’ exercem maior pressão uniformizadora, enquanto as que adotam o ‘controle financeiro’ demandam um grau intermediário de pressão, classificando, por fim, as que possuem estilo ‘controle estratégico’ como geradoras de menor pressão. A pressão uniformizadora possui aqui sentido de busca de conformidade e integração de ações à rede global constituída pela organização multinacional.

Esta pesquisa, como foca a relação entre matriz de MNC e sua subsidiária, delinea-se sobre o conceito de isomorfismo coercitivo ou, de modo mais preciso, conforme a definição conceitual de **isomorfismo designado** de Robinson (1984), que se refere de forma específica à pressão organizacional da matriz sobre a subsidiária. Esta pressão pode assumir diversas formas, como estas: controle parental em relação ao orçamento; interdependência estrutural e de tarefas; presença de administradores estrangeiros nas subsidiárias; e, finalmente, estabelecimento de metas sob forma de estratégias corporativas, que é o foco deste estudo.

2.1.2 ADAPTAÇÃO CONTEXTUAL

As organizações possuem determinada capacidade de resposta criativa e estratégica, quando impactadas por pressões de seu contexto ambiental (SCOTT, 2001). Uma das respostas estratégicas possíveis é a adaptação das estratégias organizacionais ao ambiente no qual a organização se insere. A busca em atender as demandas de contexto ambiental específico confere certa similaridade comportamental ou estrutural às organizações nele inseridas. Similaridade designada por DiMaggio e Powell (1983) de isomorfismo que constitui um dos diversos componentes da adaptação contextual, ou ainda, do efeito da organização modificar-se conforme as características ambientais. Este direcionamento isomórfico decorre de mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos, detalhados no decorrer deste tópico.

O desenvolvimento deste tópico inicia-se com a análise do conceito de ambiente. Em seguida, abordam-se as pressões do contexto ambiental, que engloba os elementos institucionais na forma de três pilares, bem como as dimensões ambientais e os mecanismos de isomorfismo. Deste modo, torna-se relevante discorrer sobre como o conceito de ambiente pode ser analisado em perspectiva institucional.

2.1.2.1 AMBIENTE NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE ANÁLISE

As organizações estão imersas em uma condição de interdependência com o ambiente, relacionada à troca de informação, pessoal, bens, serviços, recursos, clientes e consumidores, condição esta que "propicia a construção de modelos baseados no preceito de sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalidade" (MACHADO-SILVA; FONSECA, 1993, p.147).

A contribuição da abordagem institucional ao conceito de ambiente versa sobre a necessidade de considerar uma influência advinda dos fatores sociais e culturais, próprios do ambiente institucional, além dos fatores técnicos e financeiros no funcionamento organizacional.

Em conformidade com a definição de Hatch (1997), o conceito de ambiente organizacional é entendido pela teoria moderna das organizações como entidade que se encontra fora das fronteiras da organização e que pode ser definido por seus diversos elementos. Conforme Morgan (1996), o ambiente é entendido como processo de interpretação social, construído por grupos de organizações ou indivíduos, cujas ações se embasam em processos cognitivos.

A perspectiva institucional possui como premissa o entendimento de que a relação entre sistemas de controle e sistemas ambientais, assim como as características organizacionais, constitui processo complexo e ao mesmo tempo simbólico e interativo. Estudos realizados sob a perspectiva institucional de análise consideram o ambiente como principal sujeito influenciador dos sistemas de controle administrativos corporativos. Este papel atribuído ao ambiente é característico da abordagem institucional, mas não se restringe a ela, tendo sua origem rastreada em estudos que usam, por exemplo, a abordagem contingencial (KHANDWALLA, 1972; GORDON; MILLER, 1976; AMIGIONI, 1978). Considerar o ambiente simultaneamente como sujeito influenciador e objeto influenciado é intrínseco ao conceito de organizações como sistemas abertos (MORGAN, 1996). Esta visão constitui enriquecimento do conceito de ambiente em franca contraposição à clássica percepção das organizações como sistemas fechados, cuja ênfase se concentra no planejamento interno e no aperfeiçoamento do processo de produção, reduzindo o conjunto de fontes de possíveis fatores influenciadores da organização ao ambiente técnico. De fato, Scott (1992a) assinala que toda organização existe em um ambiente físico, cultural e social específico, que influencia suas operações corporativas, ao mesmo tempo que é influenciado por elas, o que configura uma situação de dependência entre as organizações e as relações que estas estabelecem com o sistema do qual participam em nome da sua sobrevivência.

O ambiente e as mudanças ambientais refletem-se nas estratégias corporativas, filosofias administrativas, estruturas organizacionais e sistemas de controle. Entretanto esta presença refletida não se realiza de forma direta, mas filtrada por meio de processos individuais e organizacionais. Neste processo são afetadas as relações de poder, esforços de legitimação, comportamento mimético e modismos, além da natureza institucionalizada de

estruturas e sistemas existentes.

Este ambiente externo pode ser visualizado sob três perspectivas, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999): referente aos fatos e objetivos, determinados pelos membros organizacionais; relacionado às influências contextuais, determinadas por indivíduos pertencentes à organização, sem estabelecer referências a um contexto objetivo; referindo-se à construção subjetiva do significado organizacional, intrínseco ao entendimento do ambiente como fenômeno objetivo passível de diferenciadas interpretações.

Dos fatos expostos infere-se que a abordagem institucional de análise destaca que o ambiente no qual as organizações se encontram imersas é concebido subjetivamente, sendo constituído por crenças e valores construídos e consolidados pela interação social, relacionando a sobrevivência organizacional à capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, 1999).

Desta forma, as organizações são direcionadas a incorporar estratégias e procedimentos definidos por conceitos racionalizados e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim procedem aumentam sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1992).

No domínio organizacional abordado por esta pesquisa a referência às instituições é fornecida pelos conceitos de pilares regulativo, normativo e cognitivo, que constituem elementos institucionais aos quais são atribuídos pesos iguais (SCOTT, 2001). No Quadro 1 detalham-se os três pilares com suas respectivas ênfases.

QUADRO 1– PILARES DAS INSTITUIÇÕES

| | REGULATIVO | NORMATIVO | COGNITIVO |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|---|
| BASE DA CONFORMIDADE | UTILIDADE | OBRIGAÇÕES SOCIAIS | PRESSUPOSTOS |
| MECANISMOS | COERCITIVO | NORMATIVO | MIMÉTICO |
| LÓGICA | INSTRUMENTAL | ADAPTATIVA | ORTODOXA |
| INDICADORES | REGRAS, LEIS E SANÇÕES | CERTIFICAÇÃO E ACEITAÇÃO | PREDOMÍNIO E ISOMORFISMO |
| BASE DA LEGITIMIDADE | LEGALMENTE SANCIONADO | MORALMENTE GOVERNADO | CULTURALMENTE SUSTENTADO, CONCEITUALMENTE CORRETO |

FONTE: SCOTT (2001).

De acordo com o quadro, o pilar regulativo aproxima-se mais da perspectiva realista social, constituindo-se como mais convencional. Este modelo refere-se à capacidade de estabelecimento de regras e a imposição de sanções na forma de benefício ou punições, visando a direcionar o comportamento organizacional. Sob esta ótica a legitimidade institucional diz respeito à conformação a leis, requerimentos e normas, como mecanismos de controle definidos por DiMaggio e Powell (1983) como coercitivos.

A vertente normativa inclui valores e normas sociais na definição de metas, objetivos e em sua operacionalização. Nesta ótica os membros da organização agem em conformidade com estes valores e normas, visando a adaptar-se às regras socialmente construídas, difundidas e aceitas. O pilar dá ênfase à influência de normas e crenças sociais que podem ser internalizadas pela organização ou impostas por outras instituições, entendendo que a conformação a certos domínios morais é o que garante a legitimidade organizacional.

O domínio normativo pode, também, emergir no ambiente da subsidiária como grupos de interesse e padrões locais, que exercem pressões sobre as unidades da multinacional em direção à conformidade a padrões e práticas locais, baseando-se na hipótese de que as

subsidiárias responderão efetivamente a tais pressões normativas, uma vez que buscam a legitimação social (DOWELL; SWAMINATHAN; WADE, 2002).

O domínio cognitivo, por sua vez, toma forma quando as ações de outras organizações provêm pressões miméticas que podem levar à conformidade de processos de tomada de decisão, destacando-se as estratégias corporativas.

Nesta perspectiva Scott (1992b) distingue dois aspectos componentes do ambiente organizacional: dimensões técnica e institucional.

Em tempo, a distinção entre ambientes técnico e institucional pode trazer consigo "certa confusão analítica, se forem tomados como bases excludentes de estudo, [uma vez que os mercados são percebidos como] estruturas institucionalmente construídas e sustentadas por crenças relativas à propriedade privada e por normas que regulam as honestidades das trocas" (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.142).

Com base em Scott (1995b, p.47), este estudo caracteriza o conceito de facetas ambientais.

"As duas dimensões ambientais - técnica e institucional - exemplificam dois significados contrastantes da racionalidade. Ambientes técnicos incorporam a conotação de que estruturas racionais são aquelas que eficientemente e efetivamente produzem bens e serviços específicos, que de modo eficaz realizam objetivos específicos. Ambientes institucionais representam a conotação contida no conceito de *rationale*: a extensão na qual a organização particular é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifica ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável".

Definidos os conceitos, cabe ressaltar que o contexto ambiental, mais especificamente cada uma de suas dimensões, exerce sobre as organizações níveis diferenciados de pressões técnicas e institucionais, de acordo com a natureza de suas atividades e com o segmento onde atuam. A adequação às pressões contextuais, sejam advindas do ambiente técnico ou do institucional, é vista como oportunidade para assegurar o reconhecimento social da organização, melhorar seu relacionamento com a sociedade e reduzir riscos em momentos turbulentos ao longo de sua história, de acordo com Guarido Filho (2000).

Desta forma, percebe-se como fundamental entender a natureza diversificada da atividade de cada organização, uma vez que, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), ela determina o grau de importância de cada um destes ambientes (técnicos ou institucionais)

no processo de formulação de estratégias de ação.

No Quadro 2 posiciona-se o grau de relevância dos ambientes em relação à natureza da atividade.

QUADRO 2 - AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL

| | | AMBIENTE INSTITUCIONAL | |
|-------------------------|--------------|---|--|
| AMBIENTE TÉCNICO | FORTE | FORTE | FRACO |
| | FRACO | Serviços de utilidade pública, Bancos, Hospitais | Indústrias Manufatureiras |
| | | Clínicas de saúde mental, Escolas, Agências legais, Igrejas | Restaurantes, Clubes de Saúde, Assistência à Criança |

FONTE: SCOTT (1992a).

Pelo quadro se pode visualizar uma configuração de forças de forma a ressaltar o grau de influência (forte ou fraco) de cada faceta do ambiente de acordo com a natureza da organização. Deste modo, uma indústria, por exemplo, apresentaria menores demandas por parte do ambiente institucional, concentrando suas respostas estratégicas à forte influência do ambiente técnico.

O objeto de estudo específico desta pesquisa possui natureza de atividade industrial que, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), apesar de tender a modelar-se mais pelo ambiente técnico, pois o controle ambiental incide sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade de bens, permite certo delineamento e adaptação por parte do ambiente institucional.

Os quadrantes gerados pelas combinações do grau de influência advindo de ambos os ambientes estão detalhados no Quadro 3, a título de enriquecimento do modelo de análise das dimensões técnica e institucional do setor em pesquisa.

QUADRO 3 – DETALHAMENTO DOS QUADRANTES

| AMBIENTE TÉCNICO | AMBIENTE INSTITUCIONAL | OBSERVAÇÕES |
|---------------------|---------------------------|--|
| Fraco | Fraco | Tende a ser difícil o desenvolvimento de organizações neste quadrante. Assim, normalmente, empresas com estas características tendem a ser pequenas. |
| Fraco | Forte | Há forte necessidade de as empresas deste quadrante adaptarem-se a regulamentos, normas de controle, requerimentos institucionais, ainda que o ambiente técnico não tenha alto nível de desenvolvimento. |
| Forte | Fraco | Empresas neste quadrante sofrem forte influência de clientes/compradores, pois serão eles os responsáveis pela decisão de comprar e de continuar comprando. |
| Forte | Forte | Devido a forte necessidade de adaptação, tanto por parte técnica, quanto institucional, empresas neste quadrante tendem a ter complexos componentes administrativos, voltados tanto para agentes sociais, quanto econômicos. |

FONTE: ADAPTADO DE SCOTT (1995a).

Das considerações anteriores infere-se também que a perspectiva de análise institucional sugere que as estratégias organizacionais possuem significado social potencialmente moldado pelo contexto ambiental, uma vez que refletem um significado mais amplo da realidade social, reforçado pela opinião pública, pela visão de integrantes relevantes, pelo conhecimento legitimado por meio do sistema educacional, por prestígio social e, finalmente, pela estrutura e conteúdo das leis (MEYER; ROWAN, 1992).

Conforme estas estratégias organizacionais se institucionalizam, elas passam a ser vistas no contexto ambiental como legitimadas, e conseqüentemente logram ser incorporadas pelas organizações não mais unicamente por seu caráter de eficiência, mas adicionalmente por razões legitimadoras (ZUCKER, 1987; MEYER; ROWAN, 1992). Enfatiza-se aqui a relevância do conceito de legitimação social.

Partindo de Granovetter (1985) e Scott (1995a), para quem o comportamento organizacional se encontra imerso em estruturas sociais políticas e culturais, Schneper e Guillén (2001) inferem que instituições nacionais moldam as formas através das quais as

corporações, administradores, empresários, trabalho, governo, comunidade e outros *stakeholders* percebem seus próprios papéis e comportamentos.

As instituições, de acordo com o posicionamento sociológico, habilitam, informam e legitimam ações, bem como delimitam a forma através da qual conhecimento e ação são construídos (SCOTT, 2001). De fato, instituições constituem atores, bem como moldam ações e por esta razão provêem definições sobre quais comportamentos são legítimos, aceitáveis, apropriados ou razoáveis sob circunstâncias diversas, conforme Biggart e Guillén (1999), Granovetter (2000) e Guillén e Suárez (2001).

A teoria institucional enfatiza que as organizações enfrentam pressões por legitimação consideráveis, ao mesmo tempo que, de forma particular, se esforçam para ser percebidas como racionais e conformadas aos padrões institucionalizados (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1992). Neste ponto evidencia-se a necessidade de legitimação social por parte da organização, o que explica a condescendência em relação a estas pressões do contexto ambiental.

Diversos fatores podem exercer pressões sobre as organizações. Destacam-se neste conjunto as pressões ambientais advindas do macroambiente. Estas últimas materializam-se por meio de inúmeras oportunidades, mas também de restrições nas tendências sociais entendidas como valores, tradições e expectativas de comportamento organizacional, em conformidade com Wright, Kroll e Parnell (2000).

Para Scott (2001) as organizações, apesar de fortemente influenciadas por pressões advindas de contexto ambiental, não perdem sua capacidade de respostas a estes impactos, atuando criativa e estrategicamente por incluir níveis diferenciados de adaptações ao ambiente.

Estas pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas, condicionando a forma de competição e as características estruturais das organizações, de maneira tal que a compreensão dos seus problemas e das limitações em sua incessante busca por competitividade, só se revela consistente ao se considerar a importância de ambas as facetas do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Oliver (1991) amplia o alcance da idéia, ressaltando que as pressões exercidas pelo

ambiente influenciam, em diferentes graus, cada uma das características organizacionais.

De forma particular este trabalho concentra-se nas estratégias como principal característica passível da influência e na investigação do grau de influência do contexto ambiental, por meio dos seus mecanismos isomórficos, sob forma de adaptação contextual em cada um dos cinco grupos definidos no Quadro 7, apresentado na seqüência deste capítulo. Busca ainda analisar na direção de que dimensão ambiental esta adaptação se inclina: ambiente técnico ou institucional.

De acordo com Henisz e Delios (2002), todas as empresas estão expostas à influência do ambiente institucional de seu país anfitrião, ou seja, do país onde se localiza a subsidiária. Apesar disto, as empresas desenvolvem diferentes respostas para tal influência, baseadas no tipo de submissão e grau de obediência à matriz, ou seja, no controle parental exercido que, neste trabalho, recebe a denominação de força homogeneizadora.

As pressões demandadas pelas combinações dos ambientes e a necessidade de legitimidade institucional, sob a ótica da competitividade, produzem nas organizações pertencentes ao mesmo domínio organizacional, movimentos em direção a uma homogeneização de ações, comportamentos e práticas.

De fato, esta conformidade, mais que a eficácia ou desempenho imediato dos procedimentos adquiridos e estratégias adotadas, aumenta as chances de sobrevivência organizacional (MEYER; ROWAN, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Este processo de homogeneização é identificado por DiMaggio e Powell (1983, 1991), Meyer e Rowan (1992) e Scott (1987) como isomorfismo, cujos mecanismos coercitivo, mimético e normativo possibilitam a adoção de certas práticas, processos, estruturas, programas e políticas pelas organizações e operacionalizam a conformidade às pressões ambientais.

O isomorfismo coercitivo resulta da imposição de padrões organizacionais nas empresas por uma forma hierárquica superior, ou seja, "pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em uma condição de dependência" (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993, p.149). Cabe destacar, no entanto, que as escolhas derivadas deste mecanismo possibilitam a geração de ações que podem ser efetuadas

de acordo com normas postuladas socialmente, visando à legitimidade da organização em seu campo, escolhas estas que são percebidas como não necessariamente conscientes, numa situação potencial de escassez de informações.

O isomorfismo mimético, por sua vez, acontece quando organizações respondem à diversidade e incerteza ambientais por meio da adoção de padrões de outras empresas que são consideradas de sucesso. Mecanismo de mudança tal que

"se fundamenta na adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais" (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993, p.149).

Sob as pressões deste tipo de isomorfismo, as organizações podem apresentar comportamento mimético, ao incorporarem modelos de ação de sucesso de outras empresas do mesmo setor de forma direta, por contratação de serviços de consultoria, ou indireta, mediante transferência/rotatividade de empregados.

Finalmente o mecanismo normativo ocorre quando os padrões de ações que são adotados pelas organizações possuem como critério serem considerados apropriados no contexto. Sob pressão normativa, a organização atinge uma legitimidade que aumenta suas chances de sobrevivência e sucesso, uma vez que o mecanismo conduz a formas comuns de interpretação e ação em face dos problemas e exigências organizacionais, institucionalizados em uma subcultura organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Dimaggio e Powell (1983), bem como Machado-da-Silva e Fonseca (1993) notam ainda que estes mecanismos institucionais podem influenciar a ação organizacional, mesmo na ausência de quaisquer evidências de aumento da eficiência interna, uma vez que são percebidos como vantajosos. A vantagem advém do consenso de que a similaridade organizacional, dada a incorporação pelas organizações das regras socialmente compartilhadas, facilita as transações inter-empresariais e favorece seu funcionamento.

De fato, ao demonstrar conformidade às normas coletivamente compartilhadas, as empresas visam à obtenção de reconhecimento externo e à garantia de seu desenvolvimento.

O desenvolvimento acontece por meio da maximização da capacidade de obter recursos e de adotar inovações que, por sua vez, permite otimização da expansão organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Relevante para a pesquisa é ressaltar, em conformidade com Robinson (1994), que estas mesmas pressões isomórficas demandadas pelo ambiente técnico e institucional afetam não apenas as estruturas, mas também rotinas, práticas e as estratégias organizacionais.

De forma mais específica, Henisz e Delios (2002) ressaltam que as operações das subsidiárias de multinacionais e o sucesso da administração dessas operações são influenciadas diretamente pelos diferentes contextos ambientais e pelas variações intertemporais dos ambientes institucionais nos quais se inserem. Os autores apontam também que esta diversidade de ambientes institucionais, inerente aos diferentes países anfitriões das subsidiárias, adiciona certo grau de incerteza às operações internacionais, afetando as decisões estratégicas corporativas das multinacionais.

O reconhecimento da atuação das pressões isomórficas sobre as estruturas organizacionais não as impossibilitam de exercer certo grau de autonomia e controle sobre condições do ambiente, visando à manutenção de seus interesses (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; FERNANDES, 2000). Autonomia e controle são próprios das empresas multinacionais, que possuem poder suficiente para influenciar estrategicamente suas redes relacionais, por meio da fixação de objetivos no ambiente competitivo de forma direta, ou da criação de demandas para seus produtos por meio de arranjos formais ou informais (HENISZ; DELIOS, 2002). Neste âmbito, ao abordar o conceito de eficiência e os arranjos estruturais que a maximizam, engloba-se tanto a estrutura organizacional quanto a estrutura de indústria e mercado em que está imersa a organização.

No tocante à estrutura industrial, Scott (1992b) ressalta que um consenso satisfatório pode ser alcançado em relação a como definir e operacionalizar o conceito de ambiente técnico em função de uma inter-relação conceitual de condição de dependência e incerteza, representada no Quadro 4 com suas respectivas definições. Condições estas que não apenas caracterizam a estrutura do ambiente, mas também estabelecem formas estruturais e de

comportamento para organizações nele inseridas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

De forma complementar, além de observar os indicadores componentes das dimensões do ambiente técnico, é relevante considerar o mesmo conceito de mercado nas condições socioculturais da sociedade e das organizações, enfatizadas pela teoria institucional, uma vez que, ela mostra-se "capaz de fornecer uma nova perspectiva à temática em questão, ao sustentar que a conduta organizacional também é modelada por elementos socioculturais, e não somente por fatores técnicos e financeiros, internos e externos" (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p.111).

QUADRO 4 – DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA

| DIMENSÕES | DEFINIÇÃO |
|--------------------|--|
| DEPENDÊNCIA | <ul style="list-style-type: none"> - Abundância X escassez de recursos. - Concentração X dispersão dos recursos. |
| INCERTEZA | <ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidade X heterogeneidade dos elementos ambientais. - Estabilidade X variabilidade (ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos). - Ameaça X segurança (poder de barganha de fornecedores/compradores). - Interconexão X isolamento (relação entre o ambiente e a organização). - Coordenação X não-coordenação do ambiente. |

FONTE: SCOTT (1995a).

Com o entendimento das definições de pressão uniformizadora e adaptação contextual, relacionadas aos conceitos de legitimação social e pressões do contexto ambiental, aborda-se a seguir a análise do comportamento das multinacionais em face destas mesmas pressões.

2.2 EMPRESAS MULTINACIONAIS EM FACE DAS PRESSÕES EM DIREÇÃO À HOMOGENEIDADE E À DIVERSIDADE

O fenômeno da globalização traz à tona uma constante redefinição, revisão e adequação de conceitos previamente sedimentados, mas que agora necessitam ser incorporados por este novo contexto. Desta forma agrupam-se, na parte seguinte, as definições de multinacionais e apresenta-se a abordagem adotada, além de se caracterizar o comportamento das subsidiárias de MNC perante as duas forças estudadas e contextualizá-las sob a perspectiva institucional.

2.2.1. DIVERSIDADE CONCEITUAL

O conceito de corporações multinacionais é consideravelmente mais amplo que a simples constatação da existência de escritórios em diversas nações (HALL, 2001). Desta maneira, são considerados diversos fatores explicativos sobre a emergência da corporação multinacional.

A primeira explicação, de acordo com (HALL, 2001), é embasada no imperialismo, que é visto como a tentativa de expandir mercados corporativos e reduzir custos, evidenciando a preponderância de algumas nações sobre outras consideradas detentoras de menor poder econômico, uma vez que estas últimas poderiam possuir sistema de remuneração baixo e conseqüentemente prover mão-de-obra barata, ao mesmo tempo que poderiam manter-se politicamente dependente, garantindo às corporações das nações mais poderosas significativos incentivos fiscais.

Outra explanação, ainda segundo HALL (2001), versa sobre o fato de que uma independência econômica local é meta impossível para diversas nações, particularmente para aquelas possuidoras de sistemas econômicos e políticos menos estruturados. Neste contexto, a empresa multinacional torna-se a forma de organização dominante econômica e politicamente, substituindo o tradicional Estado-Nação em parcelas mundiais enfraquecidas.

A explanação que se confirmou a mais sólida e determina o posicionamento contemporâneo dos pesquisadores e, por conseqüência, desta pesquisa, pontua que a

corporação multinacional é estrutura resultante das ações corporativas em direção à produção de oferta ampla e complexa de produtos a serem comercializados em diferentes mercados, através de canais múltiplos de distribuição.

Desta forma, a MNC caracteriza-se como consequência lógica da implementação das estratégias de produto e mercado, sendo, portanto, uma estrutura inevitável em sua essência (EGELHOFF, 1984).

A denominação inicial de empresa multinacional foi cunhada por Davis Lilienthal em 1960 nos Estados Unidos, e divulgada pela revista *Business Week* em 1963 (OLIVEIRA, 1999).

O conceito delineia a multinacional como mantenedora de forte identidade com o país de origem, mas simultaneamente possuidora de visão de mercado para o conjunto das nações. Bartlett e Ghoshal (1987) propuseram em seu trabalho uma classificação de estratégias de negócios internacionais com quatro categorias: empresas globais; internacionais; multinacionais; e transnacionais. Os mesmos autores entendem as corporações multinacionais como aquelas que adaptam seus produtos e/ou serviços às características individuais de países ou regiões específicas, mediante construção de efetividade local, com o que concordam também Rugman e Veberke (1992). As empresas multinacionais são ainda denominadas corporações multidentificadas que operam em ambientes múltiplos, cada qual com características únicas, de acordo com Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998).

Segundo Levy (1995), as corporações multinacionais são organizações definidas por depararem-se com regulamentos e práticas de execução, que variam de acordo com cada país em que instalam unidades, e por viverem uma situação de escolha contínua entre formular respostas estratégicas padronizadas ou diferenciadas e, no caso da primeira, definir que padrões seguir.

Com estudos enfocando a administração das empresas globais, Leontiades (2001) propõe um conceito para o novo modelo de corporação multinacional emergente: coordenadora global. O autor destaca que este novo tipo de multinacional retém algumas das competências originais, ao mesmo tempo que busca demonstrar sua capacidade de desenvolver competências globais baseadas em sua habilidade de perceber e coordenar suas

operações por todo o globo. Por definição as MNCs trazem consigo diferenciadas habilidades, inovações, fornecedores e recursos de diversas partes do mundo, de forma que não podem ser duplicadas/copiadas por outras empresas.

Em uma evolução do conceito, Kedia, Nordtvedt e Pérez (2002) definem como multinacionais as organizações cujas estratégias essenciais permitem uma coexistência entre seu direcionamento tendente à internacionalização crescente e a adaptação contextual (referente a cada país anfitrião) de seus produtos, por meio principalmente de processos de marketing e de produção, que buscam satisfazer necessidades específicas dos clientes de cada contexto ambiental. Afirmam ainda os mesmos autores, que as estratégias destas subsidiárias são dirigidas por filosofias gerenciais múltiplas e específicas a cada país anfitrião.

Dentro desta diversidade conceitual, cabe destacar pressupostos comuns sobre formas de organização das multinacionais. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1998), apesar da diversidade mercadológica e organizacional, a maior parte das multinacionais desenvolve suas operações internacionais em torno de dois pressupostos comuns sobre como se organizar. Os autores identificaram estas “bem arraigadas crenças” (BARTLETT; GHOSHAL, 1998, p.183) como ‘premissa do modelo Nações Unidas’ e ‘síndrome da hierarquia de matriz’.

O modelo Nações Unidas pressupõe que a maioria das multinacionais ratam suas subsidiárias estrangeiras de forma homogênea, apesar das visíveis diferenças em importância entre as operações em diferentes mercados. Sob este modelo as dirigentes aplicam seus procedimentos e sistemas de controle de planejamento globalmente de forma uniforme, envolvem os dirigentes de cada país no mesmo nível de planejamento e os avaliam com critérios padronizados. Este tratamento uniforme pode permitir às subsidiárias desenvolver planos diferenciados e potenciais adaptações, ao lidar com seu ambiente nacional, quando são operacionalmente auto-suficientes e estrategicamente independentes (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Este sistema de gerenciamento simplificado tem sua atratividade elevada pela crescente complexidade da tarefa de gerenciar organizações multinacionais.

Com uma lógica de abordagem da organização simétrica, sob o pressuposto da síndrome (que nasce e é reforçado pelo modelo Nações Unidas), os dirigentes da MNC são encorajados a pensar em termos de papéis diferenciados para a matriz e para as suas

subsidiárias. À medida que as empresas se movimentam em direção à construção de uma estratégia global consistente, constata-se uma forte tendência dos dirigentes da matriz em coordenar decisões-chave, controlar recursos globais, e impor às suas subsidiárias o papel de implementadora e adaptadora da estratégia global em seus países anfitriões.

Os resultados do estudo de Bartlett e Ghoshal (1998) apontam para alguns possíveis efeitos da ocorrência combinada dos dois pressupostos acima:

- uma compensação excessiva para as necessidades de mercados menos cruciais em detrimento de países estrategicamente importantes devido à doutrina do tratamento simétrico;
- risco de subutilização de recursos e capacidades da empresa ao relegar as subsidiárias aos papéis de implementadoras e colaboradoras;
- e eventual desmotivação dos dirigentes destas filiais causada pelo crescente controle da matriz.

Finalizando o tópico, evidencia-se que, apesar da diversidade conceitual sobre a definição de multinacional, há certa tendência consensual quanto a um comportamento específico geral das MNCs de acordo com Hout, Porter e Ruddden (1982), Bartlett e Ghoshal (1987, 1989, 1998), Prahalad e Doz (1987), Kogut (1989) e Kobrin (1991). Das MNCs espera-se a padronização ou adaptação de suas atividades ao nível ótimo, consistente com o mais vantajoso custo e escala internacional, além de mais vantajoso posicionamento de mercado disponível.

2.2.2 TIPOS DE SUBSIDIÁRIAS

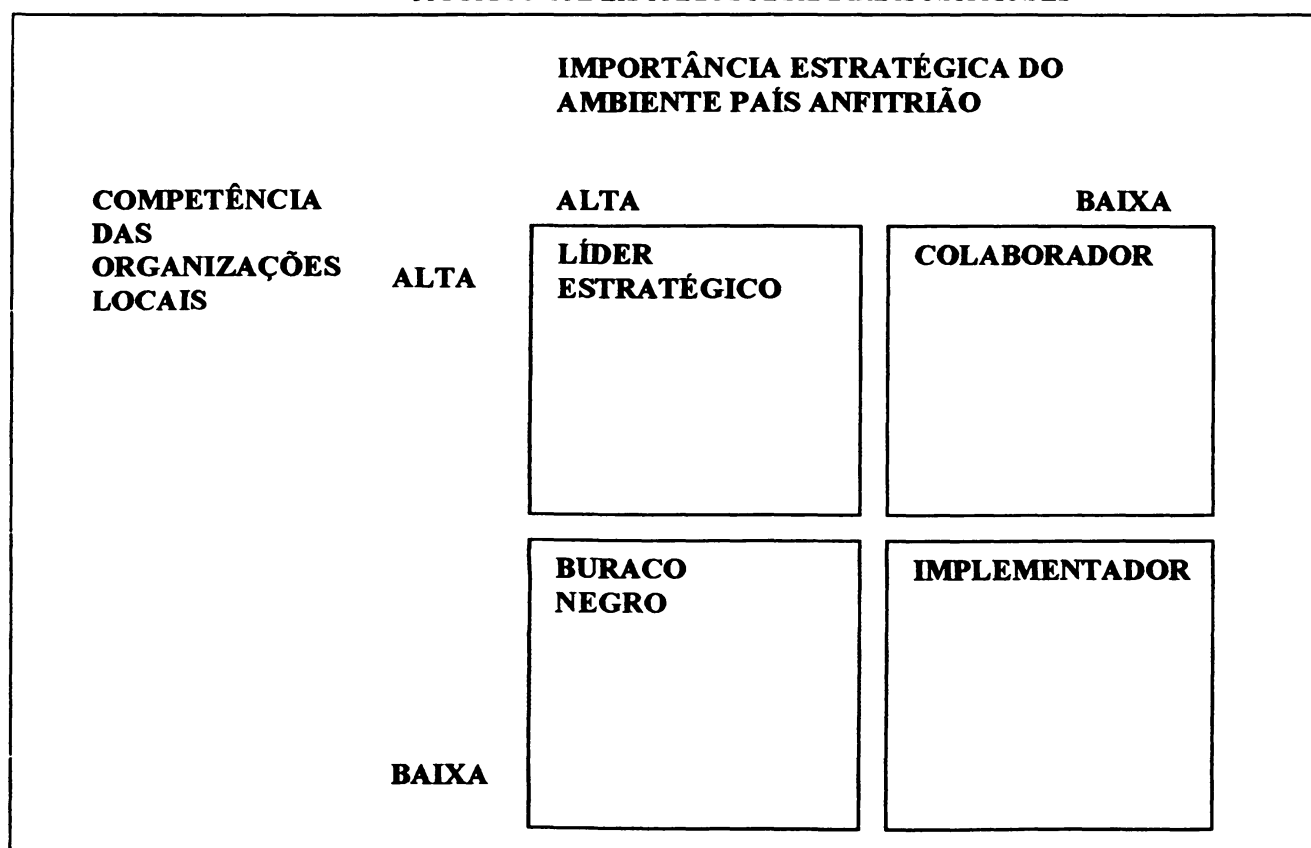
As operações internacionais são vistas por Bartlett e Ghoshal (1998) por meio das contribuições diferenciadas e especializadas que proporcionam à empresa multinacional, de forma a permitir que as subsidiárias forneçam *inputs* ao processo de formulação e comunicação das estratégias gerais da organização.

Esta diferenciação dos papéis e das responsabilidades das subsidiárias permitiram aos autores o desenvolvimento de um quadro conceitual classificatório com quatro tipos de papéis: subsidiária líder estratégica; contribuidora; implementadora e, por fim, buraco negro.

O tipo da subsidiária refere-se ao papel a ela atribuído por sua matriz, conforme a visão que esta possui do mercado nacional, onde se localiza sua unidade em relação à representatividade que este possui sobre as estratégias gerais da organização multinacional.

A tipologia encontra sua representação sumária na Figura 1, que potencia a observação de suas tendências de ação.

FIGURA 1- PAPÉIS PARA SUBSIDIÁRIAS NACIONAIS



FONTE: BARTLETT E GHOSHAL (1998).

A tipologia surge da interseção de considerações estratégicas e organizacionais, que, dependendo de seu nível, define quatro papéis por meio dos quais as unidades de cada país buscam satisfazer as diretrizes globais da organização.

A subsidiária **líder estratégica** busca alta competência interna em seu contexto ambiental, considerado mercado estrategicamente importante. A **contribuidora** busca formas de estender benefícios locais às operações em escala global, enquanto a **implementadora** provê nível de competência suficiente para manter suas operações locais em mercado

considerado não estratégico, ou seja, está destinada a implementar estratégias desenvolvidas em outros locais. Finalmente, o tipo **buraco negro** refere-se a mercados estrategicamente importantes, dentro dos quais a subsidiária possui aptidões mínimas.

Bartlett e Ghoshal (1992 p.156) enfatizam, no entanto, que esta quarta tipologia não se caracteriza como posição estratégica aceitável, cabendo à administração reverter esta situação e "buscar obter uma significativa presença local num grande mercado nacional, sofisticado e competitivo".

O objetivo da conceituação tipológica é buscar uma possível relação entre o tipo da subsidiária estudada e o nível de adaptação contextual imposta às estratégias adotadas por ela em relação às diretrizes estratégicas (em cada um dos cinco grupos) delineadas pela matriz. A tipologia ou o papel representado por esta subsidiária depende, em grande parte, da importância estratégica do ambiente da unidade na ótica da organização MNC e conseqüente tendência daquela em responder satisfatoriamente às demandas do contexto ambiental, buscando legitimar-se em ambiente de tal relevância.

Por exemplo, uma visão da matriz em relação ao mercado brasileiro como altamente estratégico inferiria maior flexibilidade das estratégias em relação às demandas técnicas e institucionais do seu país anfitrião, ou seja, busca-se confirmar que uma classificação da subsidiária como líder estratégica implicaria maior grau de adaptação contextual das estratégias em relação às diretrizes delineadas pela matriz, "uma vez que as subsidiárias seriam entendidas como parceiras legítimas da matriz no desenvolvimento e implementação de amplos esforços estratégicos, possuindo papel preponderante na detecção de sinais prematuros, advertindo para mudanças além de participar amplamente da análise das ameaças e oportunidades resultantes das demandas técnicas e institucionais e do desenvolvimento de respostas organizacionais apropriadas" (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, p.151).

2.2.3 PERSPECTIVA ADOTADA

Em uma primeira definição, em conformidade com Bartlett e Ghoshal (1992, p.20), as multinacionais são entendidas como "companhias com postura estratégica e capacidade organizacional que lhes permite ser bastante sensíveis e receptivas às diferenças entre os ambientes nacionais ao redor do mundo". Elas possuem, como características principais, capacidade de fornecer às unidades nacionais auto-suficientes liberdade estratégica significativa e autonomia organizacional substancial. Bartlett e Ghoshal (1992) relacionam as principais características das multinacionais: possuem estratégias que podem atender a diferentes locais ou orientar operações de forma padronizada, entendendo o mercado mundial como um todo integrado; e possuem a capacidade estratégica-chave de obter vantagens em termos de custos, por meio de operações centralizadas em escala global.

Seguindo a evolução do conceito, a definição de multinacional adotada por esta pesquisa parte de Prahalad e Doz (1987), para quem as MNCs são vistas como redes interconectadas de subsidiárias diferenciadas, que devem, de forma simultânea, satisfazer as demandas por efetividade local e integração global. Desta forma, apesar da MNC englobar idéias de centralidade hierárquica, com centro decisório que determina de maneira relativamente unívoca as relações de poder e controla com certo rigor suas subsidiárias estrangeiras, ela trabalha com a lógica de adequação de suas subsidiárias às pressões contextuais do país anfitrião no qual estão inseridas, em nome de competitividade e/ou legitimação social.

As empresas multinacionais, de acordo com Prochnik e Fernandes (2001), devido à sua característica homogeneizadora e uniformizadora, possuem eficiência superior na transferência de suas práticas organizacionais, incluindo-se aí as diretrizes estratégicas delineadas pela matriz em relação às suas filiais. Esta eficiência, no entanto, não garante por si só, uma implementação livre de adaptações sócio-econômicas-culturais demandadas pelas pressões técnicas e institucionais do contexto, o que modela um comportamento específico destas empresas em face de tais pressões exercidas em direções opostas: homogeneização e diversidade referentes às diretrizes delineadas pela matriz de multinacional.

2.2.4 EMPRESAS MULTINACIONAIS EM FACE DAS PRESSÕES EM DIREÇÃO À HOMOGENEIDADE E À DIVERSIDADE

Os estudos iniciais referentes às corporações multinacionais concentravam-se em modelos econômicos e competitivos baseados nas pesquisas seminais de Vernon (1966), que buscavam esclarecer primordialmente o porquê de sua existência e de sua internacionalização, ao invés de concentrar-se na forma em que melhor se organizavam.

Poucos pesquisadores concentravam-se em desenvolver e identificar a tensão essencial à natureza da organização: diversidade contextual e homogeneização no gerenciamento de multinacionais. Um dos pioneiros a adotar esta abordagem foi Perlmutter (1969), contemporaneamente ao desenvolvimento da teoria que permite um redirecionamento na pesquisa empírica sobre multinacionais, enfocando o gerenciamento e a organização de seus processos.

Também considerados expoentes nesta área Doz, Bartlett e Prahalad (1981) estabeleceram os fundamentos para o estudo de processos e capacidades organizacionais das MNCs, objeto de interesse dos autores desde seu trabalho de doutorado, orientado por Ray Vernon para *Harvard Business School*.

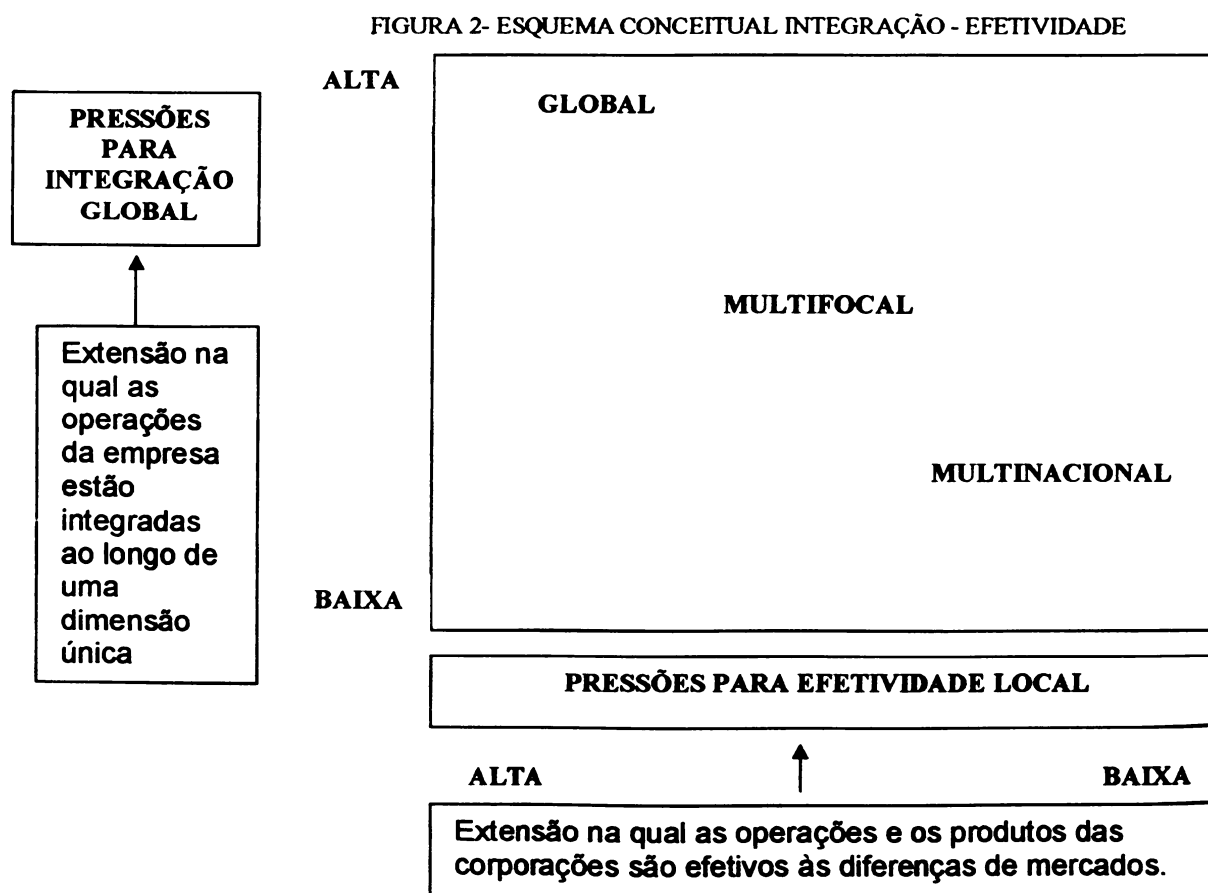
Contemporaneamente um dos fatores críticos para as organizações multinacionais, de acordo com Robinson (1994), envolve o controle e a coordenação de suas atividades que se encontram geograficamente dispersas sob forma de subsidiárias localizadas em diferentes países anfitriões. Ainda segundo a autora, o maior desafio das MNCs encontra-se na busca pela integração das estratégias e práticas que fornecem às metas corporativas um caráter global, enquanto buscam permanecer sensíveis às práticas locais, atitude necessária para a legitimação da operação da subsidiária no país anfitrião.

Deste desafio infere-se conseqüentemente que as subsidiárias se deparam com pressões conflitantes, demandadas por sua matriz e pelo contexto ambiental no qual se inserem (ROSENZWEIG; SINGH, 1991; WESTNEY, 1993). Estas pressões conflitantes localizam-se nos extremos do esquema conceitual integração global-efetividade local de Prahalad e Doz (1987), por meio do qual as empresas multinacionais têm sido analisadas em

suas dimensões de negócios, tarefas, funções, práticas e ações organizacionais desde os anos setenta (ROBINSON, 1994).

Utilizando seu esquema conceitual, os autores sugerem uma classificação das organizações em três tipos: multinacional, global e multifocal.

Na Figura 2 encontra-se ilustrado o esquema conceitual.



FONTE- PRAHALAD E DOZ (1987).

A figura explicita que as organizações estão sujeitas a graus variáveis de pressões econômicas, competitivas e tecnológicas, que direcionam estas empresas a adotarem diferentes posturas estratégicas de acordo com a natureza de cada negócio.

De forma específica, Prahalad e Doz (1987) sugerem que as organizações multinacionais se posicionam de forma a serem capazes de direcionar suas estratégias à efetividade local tanto quanto à integração global, que se relacionam intrinsecamente com os dois conjuntos de forças homogeneizadoras e diversificadoras, influenciando e modelando as

estratégias corporativas da subsidiária de multinacional (KOSTOVA, 1999).

As empresas globais, por sua vez, possuem estratégias direcionadas à integração global, sofrendo menores pressões por efetividade local.

Por fim, Prahalad e Doz (1987) sugerem um novo conceito de entretipo organizacional, denominado abordagem multifocal, associado a pressões de igual intensidade por integração global e efetividade local.

A efetividade local, segundo estudos realizados nos anos setenta e oitenta, refere-se primordialmente às demandas governamentais do país anfitrião e preferências do consumidor, sendo que a integração global se refere a este elenco: coordenação de atividades voltadas a clientes multinacionais; competição multinacional; alto nível tecnológico; intensidade de investimento; e, finalmente, economia de escala e de escopo (PRAHALAD e DOZ, 1987).

Das colocações anteriores deriva a constatação de que para uma MNC é vital atingir e manter legitimidade em todos os ambientes em que atua, experimentando, desta forma, pressões para adotar práticas locais e tornar-se isomórfica com o contexto ambiental no qual se insere, ao mesmo tempo que considera a observância das diretrizes da matriz como meio de legitimação e veículo para integração à sua rede global, visando a usufruir sua capacidade organizacional mundial, como fonte de vantagem competitiva (KOSTOVA e ROTH, 2002).

2.2.5 MULTINACIONAIS NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE ANÁLISE

A aplicação da abordagem institucional no estudo de corporações multinacionais pode possibilitar o aprofundamento da capacidade de entender a complexidade dos campos e esferas institucionais com os quais estas organizações se deparam em contexto crescentemente globalizado, mas com forças em potencial contraposição, que configuram importante dilema contemporâneo referente ao direcionamento estratégico: homogeneidade *versus* diversidade contextual.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1992) e Scott (1992b) a teoria institucional, porque constitui teoria da área de organizações, busca explicar a estrutura e o comportamento das organizações no contexto da estrutura social de seus ambientes.

Especificamente, para os autores a perspectiva busca explicar a adoção de estruturas e práticas similares, além de, segundo Westney (1989), reforçar o papel de outras organizações pertencentes ao mesmo ambiente. De fato, aplicar teoria institucional ao estudo específico de MNCs enfatiza a complexidade institucional única com a qual estas organizações se deparam, provendo, desta maneira, oportunidades para o próprio desenvolvimento e avanço da teoria (KOSTOVA; ROTH, 2002), porquanto confrontam uma multiplicidade de diferentes e possivelmente conflitantes pressões institucionais (WESTNEY, 1993).

Desta forma, Westney (1993) sugere que, na ótica institucional, a análise comparativa entre as pressões em direção à homogeneização e à diversidade em relação às diretrizes norteadoras da matriz adquire maior consistência.

Assim, a teoria institucional oferece uma estrutura básica para análise das multinacionais, sob a influência de demandas ambientais conflitantes, o que permite também analisar as relações entre matriz, subsidiárias e seus contextos ambientais específicos (ROBINSON, 1994). A aplicabilidade da estrutura de análise está baseada na concepção institucionalista de que pressões isomórficas direcionam a organização a assemelhar-se a seus pares, quando localizadas num mesmo ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Desta maneira, a teoria institucional enriquece o conceito de ambiente, quando permite melhor definição e mensuração dos aspectos das instituições políticas, culturais, sociais e econômicas, levando a um entendimento avançado das características e dos mecanismos pelos quais o ambiente influencia as estratégias das multinacionais e de suas subsidiárias (HENISZ; DELIOS, 2002).

A análise de empresas multinacionais, na ótica da teoria institucional, leva em consideração pressões isomórficas conflitantes, que são exercidas sobre as subsidiárias simultaneamente por sua matriz e pelo ambiente local em que se insere (ROBINSON, 1994).

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de estratégia é ambíguo e possui diversas definições, entre as quais as mais relevantes provêm de autores como Drucker (1954), Chandler (1962), Andrews (1965), Porter

(1980) e Hax e Majluf (1991).

De forma inicial, as estratégias corporativas existem em três níveis: empresariais, de unidades de negócios e estratégias funcionais (ANSOFF; DECLERK; HAYES, 1985; ANSOFF, 1990; WRIGH; KROLL; PARNELL, 2000). Para o caso específico deste estudo, pela própria definição de cada um dos cinco grupos e de seus indicadores delineados no Quadro 7, a intenção é abordar as estratégias corporativas que são “aquelas buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio” (WRIGH; KROLL; PARNELL, 2000 p. 227).

A pesquisa sobre estratégia pode ser dividida amplamente em três fases: a pesquisa clássica de estratégia e estrutura; a pesquisa sobre estratégia analítica, que inclui as chamadas estratégias genéricas; e, mais recentemente, a pesquisa orientada a processo e orientada à subjetividade (QUINN; MINTZBERG; JAMES, 1988). Na fase clássica poderia também ser mencionado o trabalho desenvolvido por Chandler (1962), Ansoff (1965), Wrigley (1970) e Rumelt (1974).

A segunda onda do pensamento clássico acontece em sua maior parte no início dos anos oitenta, na forma de definição de estratégias genéricas, mais específica e notadamente com os trabalhos de Miles e Snow (1978), Miller e Friesen (1978) e Porter (1980, 1985). A terceira fase, iniciada com a evolução do trabalho de Porter (1980, 1985), é a que fornece a diversidade conceitual aceita e utilizada contemporaneamente; por este motivo é analisada em detalhes a seguir.

2.3.1 DIVERSIDADE CONCEITUAL

Neste capítulo procura-se especificar a estratégia sob diferentes abordagens, escolas e perspectivas, no intuito de fornecer referencial semântico para o construto de estratégia, segundo alguns autores, consciente de que a visão dos pesquisadores constitui uma ótica singular de definição conceitual, quanto às linhas ideológicas particulares.

Porter (1980, 1985) apresenta o clássico modelo de cinco forças competitivas para análise das indústrias. No decorrer de seu trabalho, o autor especifica ainda o conjunto de três estratégias genéricas para que as empresas adquiram vantagem competitiva sustentável:

liderança de custos, diferenciação e estratégia de foco. De forma diferenciada, o modelo de Miles e Snow (1982) categoriza diferentes tipos estratégicos: defensores, prospectores, analisadores e reatores, de acordo com tipos diferenciados de respostas ao ambiente e formas de configuração de tecnologia, estrutura e processos.

Simultaneamente, Prahalad e Hamel (1990) introduzem o conceito de *core competence*, ou competência essencial, que fornece base para a construção da arquitetura organizacional estratégica global. Esta abordagem conceitual enfatiza arranjos de cadeia de valores amplos, não se reduzindo ao nível de estratégia de unidade de negócio e gerenciamento de custos.

Pettigrew (1973, 1985), por sua vez, descreve um processo de tomada de decisão estratégica, constituído de conflitos entre diferentes coalizões de interesses. Cabe ressaltar que esta abordagem de pesquisa percebe a decisão estratégica como desordenada e como forma de atividade disjunta com interesses conflitantes, de acordo com Dent (1990).

A perspectiva adaptativa defendida por Andrews (1965) distingue a estratégia como multifacetada, que se caracteriza pela tentativa de relacionar capacidade e recursos organizacionais com oportunidades e riscos ambientais. Desta maneira, o autor refinou o conceito de estratégia proposto por Chandler (1962), que envolve uma junção de aspectos internos da organização e de suas expectativas externas (modelo SWOT¹).

Sob a perspectiva da estratégia incremental o gerenciamento estratégico é não-linear e não-racional, mas as estratégias são formuladas ou emergem através de processos sociais, onde uma crescente ênfase na visão de processo e no papel dos atores neste mesmo processo pode ser percebida (MINTZBERG, RAISINGHANI, e THEORET, 1976; PETTIGREW, 1985; e JOHNSON, 1987).

Na perspectiva interpretativa da estratégia assume-se que a realidade é socialmente construída e assegura-se que a complexidade do gerenciamento estratégico acontece devido à

¹ O modelo SWOT refere-se, na análise organizacional, à análise da dimensão interna da empresa por meio do levantamento de suas forças (*Strenghts*) e fraquezas (*Weaknestes*) e da dimensão externa mediante observação das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente no qual está inserida.

complexidade cognitiva da inter-relação dos diversos *stakeholders* e dos administradores, que tentam modelar mentes e atitudes dos membros da organização de forma a produzir resultados esperados futuros, uma vez que a estratégia é imagem mental e abstração (BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; CHAFFEE, 1985; PETTIGREW, 1985; JOHNSON, 1987; MINTZBERG 1987a e 1987b; SANTALA 1996). Ainda segundo Mintzberg (1987a), a maior parte dos conceitos trata a estratégia como algo explícito, desenvolvido conscientemente e com propósito definido, elaborado em fase anterior à sua aplicação. O autor propõe uma abordagem da estratégia configurada como modelo dos cinco ps, na qual estratégia comporta este elenco:

1- Plano: definição que enfatiza o papel do líder como responsável pela direção da empresa. Configura-se como curso de ação direcional para o futuro, cuja aplicabilidade focaliza situações específicas.

2- Padrão: estratégia é consistência comportamental numa análise temporal longitudinal, intencional ou não, que provê; desta forma, uma visão histórica organizacional. Pode ser percebida como estratégia realizada.

3- Processo ou manobra: quando a estratégia visa a neutralizar ou superar a vantagem competitiva do concorrente da empresa.

4- Posição: quanto é possível focalizar a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, em consonância com o princípio determinista, isto é, posicionar produtos e serviços em mercados específicos, enfatizando a exposição organizacional e as regras de competitividade do setor.

5- Perspectiva: baseada na consciência de que a forma de ação das organizações é abstração gerada pelo mundo real e expressa por valores compartilhados e exercidos coletivamente.

Mintzberg (1987a) propõe ainda, em seus trabalhos mais recentes com outros autores, uma outra abordagem do conceito de estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas diferenciadas quanto à concepção sobre o processo de formação estratégica, que se inter-relacionam de maneira diversificada, contribuindo para o entendimento da complexa definição de estratégia.

Finalmente, a perspectiva de Scott (1992a) entende a formulação estratégica em referência à opção por cursos de ação, promovendo uma discussão relativa à natureza da realidade em que se inserem as organizações, bem como a estrutura relacional das organizações e seus ambientes.

2.3.2 ESTRATÉGIA NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE ANÁLISE

Em face da diversidade conceitual apresentada, deriva-se que o entendimento comum sobre estratégia organizacional versa sobre uma concepção resultante da racionalidade dos decisores organizacionais.

Entre as diversas abordagens cabíveis, a predominância da tradicional escolha estratégica como discurso organizacional é confirmada pela constatação de que, em seu cotidiano, as organizações modelam suas respostas às exigências do contexto globalizado em direção à possibilidade da administração das mudanças estratégicas. Nesta abordagem, o princípio da ação racional-instrumental é acolhido; trata-se de princípio sob o qual a formulação de estratégias é representada por escolha entre determinados objetivos e procedimentos relacionados a um conjunto de resultados modelados como soluções para situações particulares (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Crubellate, Grave e Mendes (2003) constataam uma situação de confronto crescente desta perspectiva tradicional com perspectivas menos voluntaristas, que percebem a estratégia como processo de desenvolvimento de ações relativamente involuntárias de relacionamento cultural, negociação política, cognição, e até de respostas não tão padronizadas com referência a uma realidade flexível e complexa.

Tal constatação parece relevante, uma vez que a predominância da abordagem tradicional impede a visualização de aspectos importantes, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca da legitimidade ambiental. Estes aspectos, que contribuem para o sucesso da implementação das estratégias, são percebidos por outras abordagens do conceito de estratégia, como, por exemplo, a cognitiva. De fato, a abordagem da escolha estratégica reduz o conceito de ambiente a mero conjunto de pressões técnicas e econômicas,

enquanto a abordagem cognitiva o vislumbra como conjunto de dimensões abstratas (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

O ambiente passa a ter destaque, quando é entendido como mais que um fator, isto é, como ator na arena da investigação dos fenômenos organizacionais, corroborando o pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que ressaltam o surgimento de novas perspectivas de análise.

Entre estas está a adotada por esta pesquisa, a abordagem institucional, na qual ambiente é percebido como "repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, composto por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e agir" (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002, p.96). Tal comportamento de conformidade a fatores normativos provê suporte e legitimidade à organização. Esta abordagem permite perceber os princípios de eficiência e de competitividade de mercado como construídos socialmente; vislumbra a ação como imersa no contexto social, portanto a organização está impregnada pelo ambiente; além de ampliar o foco de análise para além das conseqüências diretas de atributos e motivos individuais.

A contribuição da teoria institucional pode ser mais bem visualizada em sua reelaboração ou ampliação das definições de indivíduo, organização e ambiente, passando pelo processo de formulação das estratégias. Na perspectiva se entende a organização "como arena social ou componente de um sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas, frouxamente conectadas, ou seja, articuladas, que expressam normas e regras sociais" (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p.102).

Nesta abordagem o ambiente é representado como setor social, ou ainda campo externo, formado por organizações semelhantes quanto à oferta de produtos e serviços, ou ainda empresas que estipulam regras de funcionamento e de obtenção de legitimidade. Finalmente, na ótica institucional, percebe-se o indivíduo na posição de dirigente como ser social que assume um papel determinado, de acordo com as expectativas de grupos externos sobre quem é e como enfrentar certas situações (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002)

Estes conceitos reelaborados na perspectiva institucional encontram-se sumariados no Quadro 5.

QUADRO 5– COMPONENTES DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL DA ESTRATÉGIA

| REPRESENTAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---------------|---|
| AMBIENTE | <ul style="list-style-type: none"> - setor social; - campo externo; - organizações com produtos e serviços semelhantes; - organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental. |
| ORGANIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> - arena social; - componente do sistema de relações de um campo específico; - atividades padronizadas e frouxamente conectadas; - normas e regras sociais. |
| INDIVÍDUO | <ul style="list-style-type: none"> - ator social; - ser social enquanto dirigente; |

FONTE: ADAPTADO DE FONSECA E MACHADO-DA-SILVA (2002).

No quadro pode-se visualizar os indicadores que compõem cada uma das concepções de ambiente, organização e indivíduo de acordo com a lógica da teoria institucional, que adiciona ao conceito de ambiente a variável “obtenção de legitimidade ambiental”, bem como acrescenta à visão de organização e indivíduo, respectivamente, novos conceitos como normas e regras sociais e ator social.

De fato, especificamente em relação à concepção de estratégia, a abordagem institucional entende o processo de formulação de estratégias organizacionais como sendo modelado em concordância com os significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, que se encontram institucionalizadas na sociedade.

De acordo com Crubellate, Grave e Mendes (2003, p.2) "na perspectiva da teoria institucional o pensamento estratégico passa a ser entendido como produto da imersão social dos agentes organizacionais, isto é, como sendo altamente condicionado ou pelo menos influenciado por padrões regulativos, normativos e cognitivos predominantes no contexto ambiental das organizações".

No Quadro 6 ilustra-se a redefinição do conceito do processo de formulação das estratégias pela abordagem institucional permitindo sua visualização numa relação comparativa com as definições do mesmo conceito nas abordagens da escolha estratégica e cognitiva.

QUADRO 6- CONCEITO DE ESTRATÉGIA SOB DIVERSIDADE DE ABORDAGENS

| ABORDAGENS | ESTRATÉGIA |
|-------------------------------|---|
| DA ESCOLHA ESTRATÉGICA | - formulação de estratégias conforme a avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados. |
| COGNITIVA | - formulação de estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos resultados. |
| INSTITUCIONAL | - formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional institucionalizados na sociedade. - estratégia percebida como produto da imersão social dos agentes organizacionais, isto é, como sendo influenciada por padrões coercitivos, normativos e cognitivos predominantes no contexto ambiental das organizações. |

FONTE: ADAPTADO DE FONSECA E MACHADO-DA-SILVA (2002).

Pelo quadro percebe-se, as diferentes abordagens delineiam concepções de estratégia de acordo com a percepção da natureza da fonte geradora do processo. Assim uma abordagem da escolha estratégica valoriza a maximização de resultados enquanto que a cognitiva e a funcional valorizam, respectivamente, a satisfação de resultados e legitimação diante do funcionamento institucionalizado na sociedade.

Diante desta perspectiva, cabe ressaltar que, apesar de ainda se perceber tradicionalmente a presença de um entendimento sobre a relativa incomunicabilidade entre as perspectivas da escolha estratégica e da teoria institucional em organizações, constata-se também uma série de novos estudos que, tendo seu ponto de partida na teoria institucional, buscam entender fenômenos referentes à estratégia organizacional.

Isso caracteriza um esforço que visa ampliar a aceitação no âmbito da teoria das

organizações, em direção a uma conciliação de padrões institucionais e agência estratégica (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003).

Uma das contribuições visíveis da perspectiva institucional consiste numa contraposição da racionalidade e não-racionalidade presente na teorização sobre estratégia, uma contraposição cuja relevância e utilidade é constituir-se como fonte geradora dos processos organizacionais.

Percebe-se ainda que a contribuição mais relevante da perspectiva institucional é possibilitar um aprofundamento da compreensão da natureza do conhecimento estratégico. Isso permite transpor limites cognitivos, impostos sobre a elaboração destas estratégias, por meio da noção de que as opções dos agentes organizacionais possuem natureza interpretativa e, por isso, baseiam-se em valores e crenças socialmente construídos.

Estes limites cognitivos são constatados no contexto ambiental brasileiro, como afirmam os estudos de Machado-da-Silva e Fonseca, (1999), Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) e Gimenez (2000).

Finalmente, para Crubellate, Grave e Mendes (2003), na perspectiva institucional há indícios de superação da concepção predominantemente racionalista de estratégia em relação à configuração das estratégias organizacionais, enquanto, em relação à teoria institucional de forma específica, há evolução no sentido da incorporação de visão relativamente menos determinística sobre a natureza dos indivíduos e dos sistemas sociais.

Tal enriquecimento analítico indica a superação de um dos seus aspectos mais criticados, segundo Oliver (1991), qual seja seus pressupostos de passividade organizacional e sua deficiência em permitir certa flexibilidade ao comportamento estratégico e ao exercício da influência em sua concepção de institucionalização.

2.3.3 PERSPECTIVA ADOTADA

A formação de estratégia como processo cognitivo está baseada, segundo Machado-da-Silva e Barbosa (2002), na mente do estrategista, nos conteúdos e mecanismos; por isso emergem como reflexos da maneira como ele lida com as informações que acessa.

O volume de informações que ele pode acessar relaciona-se diretamente ao volume de categorias que ele se permite perceber de acordo com o contexto no qual está inserido.

De acordo com Laroche e Nioche (1994, p.67), “o essencial do que se produz numa decisão, uma decisão de investimento, por exemplo, reside nos elementos que serão, ou não, incluídos dentro dos raciocínios dos decisores e dentro das relações que estes raciocínios vão estabelecer entre si”. Ainda segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), as diretrizes de ação e a formulação de estratégias das organizações são coerentes com as crenças e valores compartilhados, ao mesmo tempo que são influenciadas pelos conceitos, normas e práticas socialmente aceitos presentes no contexto ambiental. Contexto que é entendido neste trabalho como aquele em que reside a subsidiária de multinacional.

O conceito de estratégia trabalhado é baseado em Machado-da-Silva e Barbosa (2002), que através de extensa revisão bibliográfica propuseram uma análise arquetípica da competitividade por meio da junção das estratégias organizacionais funcionais mais relevantes de acordo com a frequência de ocorrência e peso em quatro grandes grupos funcionais: estratégias mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; e concernentes às estratégias de relacionamento. A definição é expandida nesta pesquisa de forma a englobar um quinto grupo, concernente às estratégias de produto.

2.3.4 DESMEMBRAMENTO NOS CINCO GRUPOS.

Nesta pesquisa toma-se como referência Hennings e Greenwood (1988, p.8) quando dizem que arquétipo é “uma particular composição de idéias, valores e crenças conectadas às estruturas e sistemas” oferecendo assim, como contribuição à essa análise, a idéia da divisão das categorias de grupos estratégicos como metodologia auxiliar de análise e investigação do problema proposto. Cada um dos grupos de estratégias é caracterizado de forma a possibilitar a mensuração e análise do problema proposto de forma congruente, junto aos dirigentes do nível estratégico.

Os cinco grupos de estratégias trabalhadas, bem como seus indicadores componentes, estão sumariados no Quadro 7.

QUADRO 7- CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS POR CATEGORIAS DE GRUPO

| GRUPOS DE ESTRATÉGIA | INDICADORES |
|---|---|
| MERCADOLÓGICAS | <ul style="list-style-type: none"> - qualidade relativa de produtos e serviços; - velocidade relativa de introdução de novos produtos e serviços; - nichos de mercado e posicionamento; - políticas de preço e custos; - promoção, publicidade; - participação da empresa (<i>market share</i>) - estratégias de crescimento (vertical/horizontal). |
| RELACIONADAS À CLIENTELA | <ul style="list-style-type: none"> - conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente; - valorização do relacionamento com clientes; - fidelização e prospecção de clientes; |
| RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> - HUMANOS: <ul style="list-style-type: none"> - valorização de recursos humanos - capacitação de recursos humanos (treinamento); - planejamento de carreira; - política de remuneração e benefícios; - política de contratação e demissão (perfil). - FINANCEIROS: <ul style="list-style-type: none"> - política econômica; - investimentos em máquinas e equipamentos; - investimentos em manutenção; - investimentos em pesquisa e desenvolvimento; - investimento em infra-estrutura. - TECNOLÓGICOS: <ul style="list-style-type: none"> - automação; - ferramentas e sistemas de trabalho. |
| CONCERNENTES AO RELACIONAMENTO CORPORATIVO | <ul style="list-style-type: none"> - concernentes ao conhecimento e valorização dos concorrentes; - valorização do relacionamento com fornecedores; - valorização da imagem institucional/corporativa; - cooperação empresarial /parcerias ; - programas sociais; - programas de preservação ambiental. |
| CONCERNENTES AO PRODUTO | <ul style="list-style-type: none"> - Inovações tecnológicas no produto; - Adição de novas características; - Ampliação da Linha de Produtos; - Desenvolvimento de novos produtos. |

FONTE: ADAPTADO DA LITERATURA ESPECIALIZADA: Aaker (1984), Buzzell e Gale (1991), Barney (1992), Bethlem (1981), Day (1999a e 1999b), Wright, Kroll e Parnell (2000), Kotler (2000), Machado-da-Silva e Barbosa (2002).

Em face do exposto discorre-se, em seguida, sobre a estratégia em face das pressões homogeneizadora e em direção à diversidade contextual.

2.4 ESTRATÉGIA: PRESSÕES HOMOGENEIZADORAS *VERSUS* PRESSÕES EM DIREÇÃO À DIVERSIDADE.

Os administradores de multinacionais, ao adotarem, formularem ou implementarem estratégias, se deparam com grau de incerteza proporcional à magnitude dos desafios e das oportunidades particulares ao país anfitrião de suas unidades. Ainda assim sua postura em relação a atender às demandas da matriz em direção à homogeneidade ou às demandas do contexto ambiental, no qual está inserida a subsidiária, sinaliza um entendimento comum de que as oportunidades restritas a este contexto são potencialmente mais satisfatórias que os riscos do afastamento do controle parental.

Os dirigentes de multinacional percebem que seu ambiente institucional, ou seu contexto ambiental, através de pressões técnicas e institucionais intrínsecas, possui uma influência fundamental nas estratégias corporativas, segundo assinala Henisz e Delios (2002). Mas eles não se limitam a interpretar as pressões homogeneizadoras da matriz como forças constritoras na adoção de estratégias, pois entendem que uma subsidiária pode explorar sua necessidade de gerenciar com sucesso as demandas institucionais ambientais de seu país anfitrião. Isto por si só é um recurso de alto valor estratégico.

Em face do exposto, este estudo constitui-se um esforço no sentido de melhor entender este recurso e de que forma seu efetivo gerenciamento pode contribuir para um melhor desempenho das empresas multinacionais.

Cabe enfatizar a idéia de Kostova (1998, p.3) que embasa esta pesquisa, já mencionada, segundo a qual:

"O conjunto de estratégias e práticas organizacionais utilizadas por subsidiárias de Multinacional é resultante da pressão de dois principais grupos de variáveis: um relacionado ao interesse da matriz na integração da subsidiária na rede global formada pela empresa (pressão uniformizadora); o outro advindo das pressões por isomorfismo local (diversidade contextual)."

O esquema conceitual integração global-efetividade local ressalta que as estratégias das organizações multinacionais têm sido tradicionalmente estudadas segundo Robinson (1994), em termos de:

- efetividade local em relação ao país anfitrião;

- preferências de clientes e coordenação global de atividades de forma a capitalizá-las em clientes multinacionais;
- competição multinacional;
- diferenças de patamar tecnológico e intensidade de investimento;
- economias de escala e de escopo.

Observa-se ainda que estudos específicos das multinacionais sugerem que as organizações internalizam o ambiente institucional de forma tal, que este pode influenciar suas estratégias.

De fato, corroborando os resultados do trabalho de Henisz e Delios (2002), uma variação nos ambientes institucionais inerentes aos diferentes contextos ambientais de cada país ou nação-estado adiciona incerteza à operacionalização das estratégias e práticas corporativas que, por sua vez, afetam as decisões estratégicas de organizações multinacionais.

Buscou-se com este estudo não apenas examinar, de forma conjunta, os múltiplos componentes do ambiente institucional, mas também demonstrar em que medida este ambiente impacta a estratégia da subsidiária da multinacional, e quais os componentes específicos deste ambiente, em detrimento de outros, influenciam as escolhas estratégicas da unidade empresarial.

Prahalad e Doz (1981) examinaram a natureza transitória do processo de controle estratégico entre matriz e subsidiárias em uma série de artigos publicados neste mesmo ano.

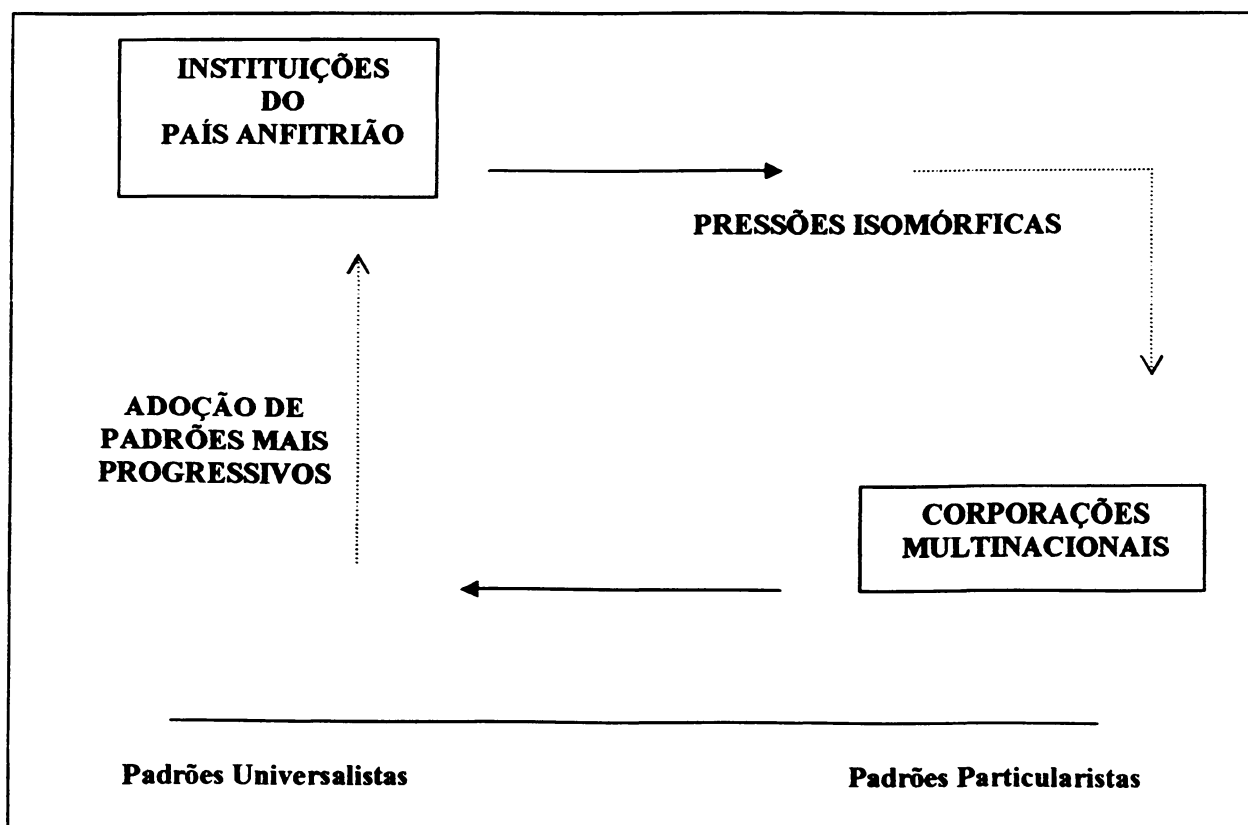
Os autores definiram ainda controle estratégico como extensão da influência que a matriz possui sobre suas subsidiárias, no concernente às decisões que afetam de forma específica as estratégias destas últimas, além de ressaltarem que algumas das decisões típicas que refletem as estratégias das subsidiárias são: escolha de tecnologia; definição de mercado de produto; ênfase em diferentes linhas de produção; alocação de recursos; expansão e diversificação das operações da unidade e finalmente o desejo de tomar parte na rede global de fluxos de produtos entre as diversas filiais.

Robinson (1994) sugere que as pressões isomórficas, demandadas pelas dimensões técnicas e institucionais do ambiente no qual se insere a subsidiária, ocorrem no nível de subgrupos ou de funções como marketing, vendas, produção. Sugere ainda que cada uma das

pressões responde a fatores ambientais diferentes.

Com base em Oliver (1991), argumenta-se que no momento em que as estratégias e práticas são delineadas e difundidas pela matriz de multinacional, surgem respostas diferenciadas por parte da subsidiária no processo de adoção destas diretrizes referentes às pressões do contexto ambiental em que está inserida a subsidiária. Este embate de pressões entre diretrizes estratégicas delineadas pelas MNCs e influência do país anfitrião sobre suas subsidiárias, encontra sua materialização explícita no modelo de Tsai e Child (1997) sumariado na Figura 3, onde se destacam as pressões sócio-econômicas-culturais exercidas pelo ambiente institucional.

FIGURA 3 - A RELAÇÃO CÍCLICA DE PADRÕES UNIVERSALISTAS E PARTICULARISTAS



FONTE: TSAI E CHILD (1997).

Pelo quadro visualiza-se o que Tsai e Child (1997, p.13) denominam de inter-relação entre forças de "relacionamento cíclico entre padrões universalistas e particularistas". Os primeiros relacionam-se às pressões da matriz sobre suas filiais, por meio de adoção de padrões mais progressivos. Enquanto os particularistas referem-se às pressões isomórficas

exercidas pelas instituições do país anfitrião na direção de homogeneização ao contexto ambiental em que insere a unidade, ou seja, diversificação em relação à sua matriz.

A partir do exposto, esta pesquisa sugere que o comportamento da subsidiária em relação à homogeneização com a matriz ou adaptação ao contexto do país anfitrião da subsidiária dependerá de dois fatores. Um referente ao papel da unidade na rede global, ou ainda, ao papel que a matriz determina àquela filial baseada na importância estratégica do mercado/país em que reside a última. E o segundo dependente do estilo de gerenciamento estratégico da MNC que determina o grau de controle parental sobre suas unidades e conseqüentemente permite maior ou menor observância das demandas técnicas e institucionais do contexto ambiental da subsidiária.

3 METODOLOGIA

Consistência e coerência dos referenciais teórico e metodológico é o que assegura a cientificidade de um trabalho acadêmico.

Posto isto, esta dissertação buscou responder aos questionamentos colocados a partir do problema de pesquisa e do referencial teórico-empírico, de forma a validar os resultados alcançados por meio das estratégias de investigação, técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados delineados e explicitados neste capítulo.

Esta metodologia se propôs a ser coerente com o problema de pesquisa, com os objetivos e com os fundamentos da base teórico-empírica, de forma que buscou representar os procedimentos utilizados para identificar o nível de adaptação contextual das estratégias adotadas pela Bosch-Curitiba, Paraná, Brasil, em comparação com a Bosch matriz, localizada em Stuttgart, Alemanha.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em conformidade com o quadro analítico desenvolvido na base teórico-empírica, esta pesquisa tomou por base a seguinte hipótese de trabalho:

As pressões isomórficas (técnicas e institucionais) próprias do contexto ambiental do país anfitrião da subsidiária de multinacional influenciam as estratégias organizacionais por ela adotadas, em face da necessidade de adaptação contextual.

3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

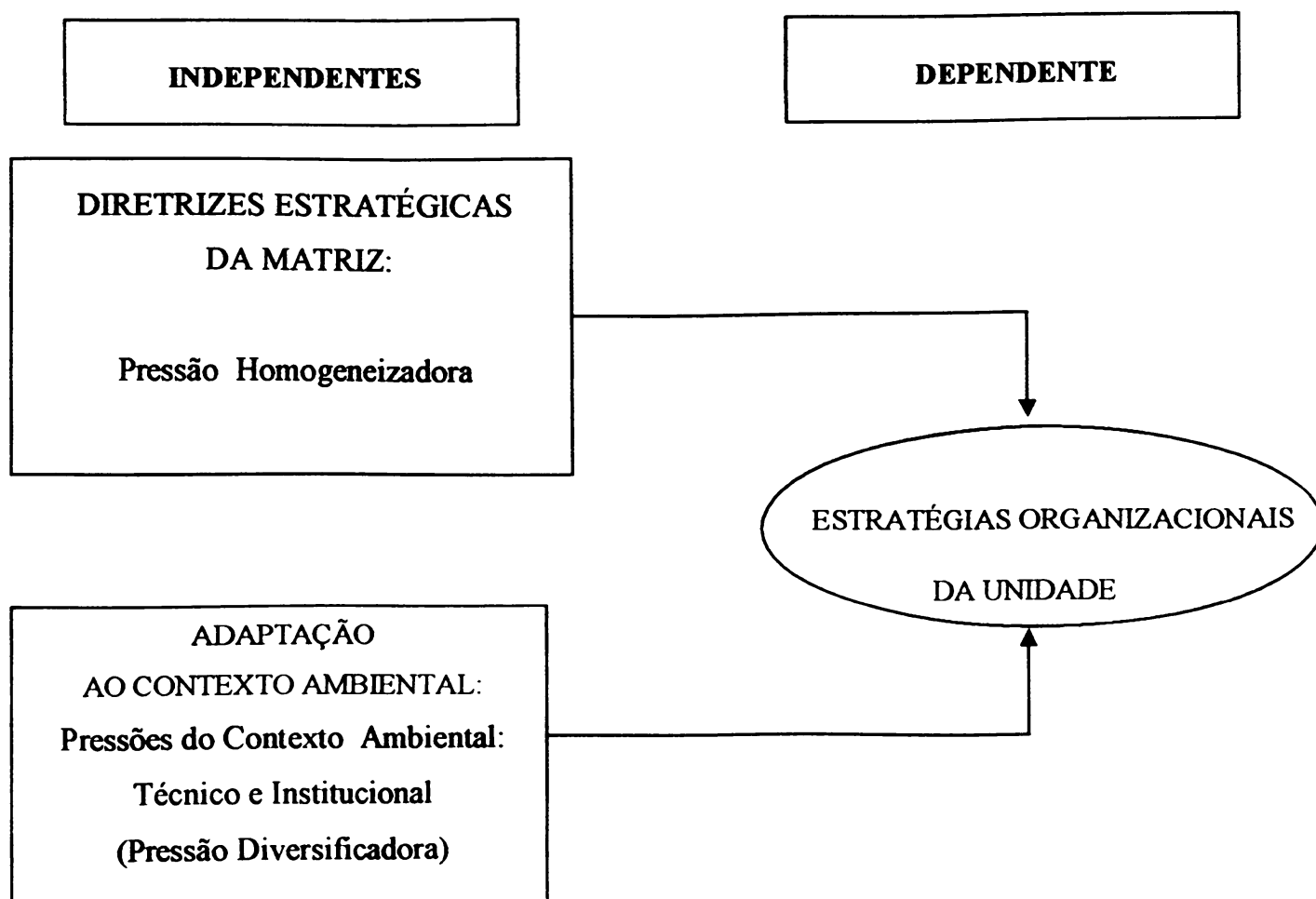
1. Quais são as características do contexto ambiental brasileiro, em especial no que se refere ao setor de atuação da Bosch-Curitiba?
2. Quais são as diretrizes da matriz Bosch-Alemanha em relação aos cinco grupos de estratégias considerados (mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; concernentes às estratégias de relacionamento e estratégias de produto)?

3. Quais são as estratégias adotadas pela subsidiária Bosch-Curitiba em relação aos cinco grupos considerados: mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; concernentes às estratégias de relacionamento e estratégias de produto?

4. Qual o nível de congruência entre as estratégias da Bosch-Curitiba, nos cinco grupos considerados, em relação às diretrizes norteadoras da Bosch-Alemanha?

5. Qual o nível de influência do contexto ambiental brasileiro sobre os cinco grupos de estratégias da Bosch-Curitiba, em face das diretrizes norteadoras da Bosch-Alemanha?

3.1.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS



3.1.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

- DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA MATRIZ

D.C.: diretrizes que geram o estado resultante do isomorfismo designado, que advém do conjunto de pressões estratégicas da matriz de multinacional voltadas ao seu interesse na integração da subsidiária à rede global formada pela empresa (KOSTOVA, 1998).

D.O.: foi verificada mediante análise documental e análise de conteúdo de dados secundários que contêm as diretrizes da Bosch-Alemanha no que concerne aos cinco grupos de estratégias: mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; concernentes ao relacionamento corporativo e concernentes ao produto.

- ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO AMBIENTAL

D.C.: estado resultante do isomorfismo institucional que advém do conjunto de pressões oriundas do contexto ambiental do país anfitrião (KOSTOVA, 1998).

D.O.: foi verificada mediante análise documental e análise de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba referente ao contexto ambiental da Bosch-Curitiba, destacando-se os mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

- PRESSÕES DO CONTEXTO AMBIENTAL

D.C.: conjunto de todos os fatores do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, as influenciam e são por elas influenciados. Foi verificado com base nas noções de ambiente técnico e de ambiente institucional, que constituem facetas de uma dimensão contextual única (SCOTT, 1992a).

. AMBIENTE TÉCNICO

D.C.: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: foi operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários referentes ao contexto ambiental brasileiro e, em especial, ao setor da organização em estudo, com base nas condições de dependência e incerteza propostas por SCOTT (1995a) e sintetizadas no Quadro 4 da base teórico-empírica,

. AMBIENTE INSTITUCIONAL

D.C.: aquele que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: foi operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários referentes ao contexto ambiental brasileiro e, em especial, ao setor da organização em estudo, visando a evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam as “estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social” (SCOTT, 2001, p.51).

- ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA UNIDADE

D.C.: ações organizacionais formuladas para responder às demandas do ambiente, levando em consideração suas dimensões técnicas e institucionais e adotadas na busca por recursos técnicos e legitimação social. Foram verificadas com base nas estratégias mercadológicas; relacionadas à clientela; relacionadas à gestão de recursos; concernentes ao relacionamento corporativo e concernentes ao produto (MEYER; ROWAN, 1992; MACHADO-DA-SILVA;

FONSECA; FERNANDES, 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; FONSECA, 2003).

.ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

D.C.: ações organizacionais que se orientam pela base da competição, ou seja, pelo domínio dos produtos e mercados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

D.O.: foram operacionalizadas por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba sobre os indicadores deste grupo de estratégias definidos no Quadro 7 da Base Teórico-Empírica.

. ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À CLIENTELA

D.C.: ações organizacionais que definem o tratamento dispensado aos clientes/consumidores dos produtos e serviços prestados pela organização e a sua importância relativa nas decisões estratégicas (AAKER, 1984; BUZZEL; GALE, 1991; DAY, 1999a).

D.O.: foram operacionalizadas por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba sobre os indicadores deste grupo de estratégias, definidos no Quadro 7 da Base Teórico-Empírica.

. ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS

D.C.: ações formuladas para gestão eficaz e eficiente dos recursos tecnológicos, financeiros e de recursos humanos, permitindo otimização de aproveitamento e vantagem competitiva (BARNEY, 1992; BETHLEM, 1981; DAY, 1999b; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000;).

D.O.: foram operacionalizadas por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba sobre os indicadores deste grupo de estratégias, definidos no Quadro 7 da Base Teórico-Empírica.

. ESTRATÉGIAS CONCERNENTES AO RELACIONAMENTO CORPORATIVO

D.C.: ações organizacionais que visam ao estabelecimento da imagem corporativa relacionada à confiança, possibilitando obtenção de vantagens junto aos *stakeholders* da organização (DAY, 1999b; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

D.O.: foram operacionalizadas por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba sobre os indicadores deste grupo de estratégias, definidos no Quadro 7 da Base Teórico-Empírica.

. ESTRATÉGIAS CONCERNENTES AO PRODUTO

D.C.: “ações organizacionais relacionadas a bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, organizações e informações oferecidos a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 2000, p.416).

D.O.: foram operacionalizadas por meio da análise documental e de conteúdo de dados secundários e análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico da Bosch-Curitiba sobre os indicadores deste grupo de estratégias, definidos no Quadro 7 da Base Teórico-Empírica.

3.1.4 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

- **Corporação Multinacional (MNC):** redes interconectadas de subsidiárias diferenciadas, que devem, de forma simultânea, satisfazer às demandas por efetividade local e integração global (PRAHALAD e DOZ, 1987).

- **Grupo Dirigente do Nível Estratégico:** diretores e gerentes que respondam pela dimensão estratégica da Bosch-Curitiba relacionada com os objetivos, bem como representação legal da organização (OLIVEIRA, 1993).

- **Pressão Homogeneizadora:** relacionada ao interesse da matriz na integração da subsidiária à rede global formada pela organização multinacional (KOSTOVA, 1998).

- **Pressão Diversificadora:** advinda das pressões do contexto ambiental da subsidiária por isomorfismo nacional (KOSTOVA, 1998).

- **Isomorfismo Designado:** Conjunto de pressões coercitivas da matriz sobre suas subsidiárias visando integrá-las à organização global (ROBINSON, 1994).

- **Dualidade Institucional:** Situação de oposição entre duas perspectivas que reconhecem pressões isomórficas exercidas pela matriz – por meio do isomorfismo designado – e pelo ambiente onde se localiza a subsidiária por meio de mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (KOSTOVA; ROTH, 2002).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

As estratégias de pesquisa consistem em formas específicas de analisar e coletar dados e devem atender ao propósito do trabalho, que pode ser classificado em exploratório, descritivo ou explanatório, sem que existam fronteiras rígidas quanto às classificações ou delimitações específicas entre a estratégia de pesquisa e os propósitos do estudo (SILVA,

2002).

O propósito deste trabalho se classifica como descritivo-analítico, uma vez que possui como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, e estabelecer relações entre variáveis. São incluídas, neste grupo, as pesquisas que possuem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, e as pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre variáveis com foco na investigação da natureza de tal relação.

Esta pesquisa caracteriza-se também como descritivo-qualitativo, pois se propõe trabalhar com categorias analíticas que não são manipuláveis, mas apenas verificáveis.

3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método empregado nesta dissertação foi o estudo de caso, pois "em certas situações não se pode estudar um dado fenômeno sem necessariamente situá-lo em seu contexto" (LAZZARINI, 1997, p.13).

A análise de determinado fenômeno organizacional busca caracterizar a situação a partir de questões gerais, além de potencialmente possibilitar o surgimento de relações que não seriam observadas de outra forma (BULGACOV, 1998).

O estudo de caso é delineamento privilegiado, moldado para a compreensão em profundidade da natureza e dos significados do fenômeno em estudo, ao mesmo tempo que proporciona ao pesquisador acesso a uma série de manifestações subjacentes a tal fenômeno, proporcionando análise mais completa (YIN, 2001).

"Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados". (YIN, 2001, p. 32-33).

No estudo de caso o objetivo é enfocar a compreensão de dado fenômeno em nível mais aprofundado, ao invés de buscar determinar a incidência em seu universo, de acordo

com Lazzarini (1997). Constitui instrumental mais individualizante que generalizante, através do qual se analisa o peculiar a cada situação, ao buscar correlações e características comuns (SILVA, 2002). É importante ressaltar, aqui, a afirmativa de Becker (1997) que, apesar de seu foco no aprofundamento do conhecimento, o estudo de caso também pode ser utilizado para teorizar sobre regularidades de processos e estruturas sociais. "Aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas" (TRIVIÑOS, 1987, p.111).

“O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27) amplamente utilizadas nesta pesquisa.

Na escolha da multinacional Bosch um fator considerado foi sua origem alemã, dado favorável ao estudo por tomá-la a partir de seu contexto, o que aponta para um traço cultural, um estilo de gestão a ser assimilado por suas subsidiárias: uma gestão de anuência às diretrizes da matriz (HOFSTEDE, 1997).

Explorar este aspecto, sob a perspectiva institucional de análise que considera significativa a influência, sobre as estratégias corporativas, exercida por meio das crenças, valores, normas e regras, geradas e legitimadas pela ação social em conjunto com aspectos econômicos do contexto em que se insere a organização (MEYER; ROWAN, 1992), é buscar uma potencial contribuição à teoria por meio da replicação e teste adequados visando à “especificação dos limites dos domínios do fenômeno pesquisado para o qual a teoria é corretamente aceita” (LACEY, 2003, p. 144).

O nível de análise da pesquisa revelou-se o organizacional, pois aborda características da organização enquanto sistema social. A unidade de análise constituiu-se do grupo de dirigentes do nível estratégico da subsidiária Bosch-Curitiba. Neste estudo o contexto possui notadamente maior importância que os atributos individuais dos administradores, característica que determinou que o método de estudo fosse longitudinal e em profundidade, uma vez que este possibilita a coleta de evidências sobre: a história da organização, seu ambiente e relações de poder (matriz-subsidiária), ao longo do tempo.

Assim, este estudo de caso possui perspectiva de análise seccional, com um período de análise de nove meses (de outubro de 2003 à junho de 2004), com avaliação longitudinal em função das categorias analíticas que são temporalmente dependentes, uma vez que as razões e explicações fornecidas pelos respondentes para a adequação ou homogeneização das estratégias da unidade em relação à matriz sofrem influência de fatores intervenientes ao longo do tempo (BOWDITCH; BUONO, 1992).

3.2.2 POPULAÇÃO

A organização estudada é a subsidiária da empresa multinacional Robert Bosch, localizada em Curitiba, Brasil, escolhida intencionalmente por ser adequada ao problema de pesquisa estabelecido.

A população abrangeu todos os vinte e três dirigentes do nível estratégico, constituindo-se de dois diretores: econômico-administrativo e de vendas-engenharia-responsabilidade social; dezessete gerentes: das cinco áreas de produção (MOE's 1 a 5 que representam a divisão dos cinco produtos fabricados – sendo que as MOE's 2 e 3 possuem o mesmo gerente), duas áreas de fornecimento de serviços (manutenção e tratamento térmico), e das onze áreas administrativas (vendas internacionais; marketing, publicidade e mercado; vendas nacionais e aplicação de produtos; recursos humanos; relações corporativas; logística mercado interno; logística mercado externo; qualidade; engenharia; departamento de compra e departamento controle econômico e administrativo), adicionados dos depoimentos de quatro expatriados alemães provenientes da matriz que compõem o quadro da filial no momento. Não se configurando, portanto, o uso de amostra.

O entendimento do grupo dirigente do nível estratégico como fonte necessária e suficiente para caracterizar a população da pesquisa é providenciado pela compreensão do papel dos dirigentes na escolha estratégica, de acordo com Verdu e Bulgacov (2000). Thompson e McEwen (1973), Barnard (1979), Bourgeois (1980), Drucker (1980), Michel (1981), Motta (1994), Stoner e Freeman (1995) concordam que estes dirigentes são responsáveis pela fixação dos objetivos da organização por meio do gerenciamento

ininterrupto do ambiente. Afinal "o desenvolvimento de estratégias para guiar as atividades organizacionais é função administrativa chave; esta direção realiza-se por meio do efetivo alinhamento dos recursos organizacionais com as condições ambientais" (BOURGEOIS, 1980, p. 37).

3.2.3 COLETA DE DADOS

O estudo de caso requer uma coleta de dados baseada em fontes diversas de evidências, visando a aumentar a cientificidade da pesquisa. Outros princípios fundamentais para se estabelecer a validade do construto e a confiabilidade do estudo de caso são apontadas por Yin (2001): uso de diferentes fontes de evidências que converjam para o mesmo conjunto de fatos ou descobertas; organização formal de banco de dados que reúna as evidências distintas do estudo de caso, possibilitando revisão direta e encadeamento de evidências explícitas entre as perguntas formuladas, os dados coletados e as conclusões resultantes.

3.2.3.1 Dados Primários

As entrevistas são a principal fonte de informação para o estudo de caso, segundo Yin (2001). Nesta dissertação os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, desenvolvidas a partir de uma interação dinâmica entre pesquisador e os dirigentes entrevistados, identificadas e com sua duração sintetizadas no Apêndice 3.

A entrevista semi-estruturada é definida por Triviños (1987, p.146) como "aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante".

Existe nesta técnica de entrevista uma flexibilidade que, segundo Selltiz, Wrightsman e Cock (1987), auxilia o levantamento dos aspectos afetivo e valorativo das respostas dos entrevistados, permitindo que eles não só se expressem de forma detalhada o assunto da entrevista, mas também explicitem os contextos nos quais estão inseridas suas opiniões.

A coleta de dados primários deu-se em três momentos distintos. A primeira etapa

abrangeu a apresentação da proposta de trabalho às assessoras dos dirigentes de todas as áreas bem como apresentação das referências da pesquisadora, orientador e instituição.

O segundo momento constituiu-se da realização das entrevistas com reuniões periódicas que incluíam visitas às linhas de produção e instalações da empresa.

Finalmente o terceiro momento foi reservado, por meio de novas reuniões, telefonemas e troca de e-mails, à esclarecimentos de pontos dos depoimentos, novas questões decorrentes do processo de análise dos dados e dissolução de eventuais dúvidas de posicionamento surgidas com a triangulação dos dados.

O acesso ao levantamento da totalidade das áreas funcionais da empresa, bem como dos nomes, cargos e contatos de seus dirigentes foi possibilitado pela apresentação na primeira fase às suas assessoras, por sua vez iniciado mediante a indicação da diretoria da unidade de Curitiba.

De posse dos contatos, as reuniões foram agendadas, com algumas remarcações, dentro de um período de quatro meses, de acordo com as agendas dos vinte e três entrevistados. As entrevistas foram realizadas com o grupo dirigente do nível estratégico composto de 2 diretores, 17 gerentes de área e ainda por 4 expatriados alemães (*VA's – Vertrag Angestellt*), buscando complementar e corroborar os dados obtidos previamente, oriundos das fontes secundárias. Posteriormente foi realizada uma revisão do relatório do estudo de caso pelo Vice-Presidente da Divisão de Produtos Sistemas *Diesel* para América Latina e Diretor de Manufatura da Planta de Curitiba como forma de estabelecer a validade interna e designar a qualidade deste estudo de caso como indicado por Paré (2002) no Quadro 8. Alguns dirigentes requisitaram o roteiro de entrevista semi-estruturada com certa antecedência como forma de melhor preparar-se para a entrevista visando facilitar o acesso à gráficos ou relatórios que pudessem ser complementares.

3.2.3.2 Dados Secundários

As fontes utilizadas para obtenção dos dados secundários, cujas referências estão listadas no Anexo I, foram as seguintes: publicações de mídia aberta e especializada e

publicações internas da empresa tais como relatório anual, brochuras, informativos, comunicados, relatórios de atividades, planos de ação, organogramas, e outras formas de comunicação emitidas, além de dados específicos sobre o setor de atuação da organização.

Estes dados forneceram informações quanto às diretrizes estratégicas delineadas pela matriz, as estratégias adotadas e implementadas pela unidade brasileira, além da descrição dos contextos ambientais relevantes, bem como as pressões contextuais institucionais e técnicas, fornecendo subsídios para a análise das categorias implicadas nesta pesquisa.

A coleta de dados secundários foi facilitada pela colaboração de funcionários da empresa pertencentes às áreas de Comunicação e Recursos Humanos no fornecimento de *folders*, periódicos, informativos, revistas e outras publicações, além do auxílio de alguns dos expatriados alemães que forneceram *portfólios*, revistas, jornais e *annual reports* oficiais da matriz alemã. Contou também com a visão de alguns planejadores e gerentes da empresa que, mediante suas posturas de valorização do programa de mestrado da UFPR, forneceram acesso aos organogramas e à *intranet* da organização.

3.2.4 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS

De forma geral a coleta de dados primários foi marcada pela predisposição e colaboração de todos os entrevistados por intermédio de suas assessoras que se propuseram a fazer uma pré-apresentação da proposta a seus gerentes e diretores, além de gerenciarem suas agendas de forma a possibilitar a reserva do tempo necessário. A concessão do valioso tempo de entrevista da alta direção da empresa, média de duas horas, foi garantida após a legitimação adquirida pela ciência da seriedade do trabalho e do tipo de resultado buscado, além do interesse no tema, percebido, por parte dos diretores, como oportunidade de analisar o quadro geral da subsidiária e a inter-relação dos níveis de percepção das diversas áreas da empresa em relação à adaptação ao contexto em face das diretrizes da matriz.

Cabe destacar a pronta participação dos dirigentes de todas as áreas da empresa ressaltando apenas o longo período entre o pré-agendamento e a efetivação da entrevista do dirigente do setor econômico devido ao período de fechamento do ano fiscal e reporte de

dados à matriz. Mais ainda, cabe evidenciar a disponibilidade do diretor de vendas, engenharia e responsabilidade social que proporcionou um horizonte de conhecimento que auxiliou a integração dos depoimentos dos dirigentes das diversas áreas de forma relevante em termos de visão global, planejamento a longo prazo e variáveis de gerenciamento de gestão de organização complexa.

3.2.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados primários deu-se por meio de análise qualitativa de conteúdo cujo objetivo é obter “inferência realizada tendo por base indicadores de frequência ou indicadores combinados (análise de co-ocorrências), onde a partir dos resultados da análise se pode regressar às causas ou mesmo descer aos efeitos das características das comunicações (BARDIN, 1977, p.22). De forma mais específica foi utilizada a análise categorial temática, onde os indicadores estratégicos de cada um dos cinco grupos definidos são os próprios temas (BARDIN, 1977).

Os dados secundários foram tratados mediante análise documental e análise de conteúdo também com objetivo de classificar os dados por temas configurando desta forma análise temática que também é denominada por Bardin (1977, p.34) “de análise dos significantes”.

Bardin (1977, p. 42) define análise de conteúdo como "conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens". Assim entende-se que a análise de conteúdo visa a descrever, inferir e interpretar o conteúdo das mensagens e não apenas padronizá-lo ou classificá-lo.

Por sua vez a análise documental é definida pela mesma autora como operação que visa a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar posteriormente sua consulta e referência.

Logo, a análise documental refere-se apenas à primeira função da análise de conteúdo

(descrever); por isso objetiva classificar os elementos que são identificáveis em documentos escritos, visando a uma posterior consulta e análise por meio de técnicas de inferência e interpretação, como a própria análise de conteúdo segundo Crubellate, Grave e Mendes, (2003).

Em função do exposto justifica-se a metodologia de tratamento dos dados desta pesquisa que fez uso de diferentes estratégias de análise documental por meio de procedimentos de classificação e organização destas informações, bem como de formas diferenciadas de análise de conteúdo de acordo com Miles e Huberman (1994).

Houve a preocupação neste estudo de promover a triangulação de dados e fontes visando reforçar as evidências obtidas uma vez que, Yin (2001) recomenda expressamente o uso da estratégia de triangulação dos dados no sentido de prover condições de cientificidade; e de triangulação das fontes dos dados, através do uso de diversos tipos de publicações e, se possível, de diferentes tipos de entrevistas.

De forma específica, o estudo de caso só aspira à cientificidade, quando integrado em processo de pesquisa global, em que o papel da teoria não é deformado e a crítica epistemológica dos problemas e conceitos não é negligenciada, de acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1991).

Nesta lógica, este método busca adotar princípios que assegurem esta cientificidade sob forma de táticas adotadas para designar qualidade. No Quadro 8 delinea-se, de forma sumária, os critérios usados para acessar a qualidade de qualquer modelo de pesquisa e as táticas de estudo de caso adotadas para lidar com eles, definidos de acordo com o trabalho de Pará (2002), baseado na abordagem de utilização da metodologia para construção de teorias de Eisenhardt (1989).

QUADRO 8– TÁTICAS DE ESTUDO DE CASO ADOADAS PARA DESIGNAR QUALIDADE

| CRITÉRIO | DESCRIÇÃO | TÁTICAS ADOADAS |
|------------------------|--|--|
| VALIDADE DE CONSTRUCTO | estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos estudados | - Múltiplas Fontes de evidência; - Revisão do relatório do estudo de caso por informantes-chaves; |
| VALIDADE INTERNA | estabelecimento de relação causal, por meio das quais certas condições são mostradas a outras condições. | - Estratégia de construção explanatória com cadeia lógica de evidência; - revisão do relatório do estudo de caso por entrevistados-chaves; - citações suficientes no relatório de caso; - matrizes de atividades; - proposições relacionadas à literatura existente; |
| VALIDADE EXTERNA | Estabelecimento do domínio no qual as descobertas e conclusões do estudo podem ser generalizadas. | - generalização analítica; - proposições relacionadas à literatura existente; |
| CONFIANÇA | Demonstração de que as operações de um estudo podem ser repetidas com os mesmos resultados. | - Validação dos símbolos/códigos; - protocolo do estudo de caso. |

FONTE: PARÉ (2002).

Com base em Roesch (1999), que ressalta a diversidade de perspectivas sobre o método estudo de caso, esta pesquisa buscou cumprir a análise proposta por meio do emprego de diferentes fontes de evidência para reunir informações detalhadas e suficientes, que possibilitaram a exploração do fenômeno em investigação, utilizando a triangulação de dados, com o objetivo de atingir maior validade interna dos construtos. Como a natureza dos dados coletados é qualitativa, os métodos de análise e tratamento destes mesmos dados buscaram privilegiar a metodologia descritivo-analítica que "na pesquisa estratégica parece ser a mais adequada para análise das inter-relações das decisões e os fenômenos envolvidos nos processos, principalmente sob o enfoque das percepções e compreensão do ambiente das

organizações" (RICHARDSON, 1999, p.157). Uma vez que, definir procedimentos para a análise dos dados, relativos ao caso estudado, não pode ser reduzido a propósito apenas descritivo, uma vez que esta análise é o processo gerador de *insights* que auxiliam os pesquisadores a lidar com o expressivo volume de dados coletados (EISENHARDT, 1989). Apesar de não haver formato padrão para tal análise, Paré (2002) propõe uma série de passos para o desenvolvimento da base de dados e para a construção da cadeia lógica de evidências entre o contexto e o sucesso que se encontram sumariados no Quadro 9 .

QUADRO 9– PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

| |
|---|
| <p>PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS</p> <p>PASSO 1: DESENVOLVIMENTO DE BASE DE DADOS DO ESTUDO DE CASO</p> |
| <p>1.1 Reuniões de notas e observações; 1.2 Codificação e extração de dados das transcrições realizadas com utilização de um esquema de símbolos/códigos validado; 1.3 Extração de grupos de segmentos sob categorias (códigos e padrões de códigos); 1.4 Realização de análises descritivas ou estatísticas conforme o caso;</p> |
| <p>PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS</p> <p>PASSO 2: CONSTRUÇÃO DE CADEIA LÓGICA DE EVIDÊNCIAS</p> |
| <p>2.1 Avaliação das condições contextuais que envolvem o projeto de implementação do estudo; a) realização de avaliação qualitativa; b) realização de triangulação de fontes; c) verificação de consistência entre informações de múltiplas fontes; d) explicação de eventual inconsistência significativa.</p> <p>2.2 Avaliação da extensão do sucesso da implementação; a) realização de avaliação qualitativa; b) realização de triangulação de fontes; c) verificação de consistência entre informações de múltiplas fontes; d) explicação de eventual inconsistência significativa.</p> <p>2.3 Estabelecimento de uma cadeia lógica de evidências entre o contexto de implementação e o sucesso a) identificação dos desafios/obstáculos; b) formulação de discurso que explique em que extensão cada desafio/obstáculo foi superado; c) construção de tabela-sumário.</p> |

FONTE: PARÉ (2002).

3.2.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sobre a pesquisa não se pode deixar de considerar algumas limitações que sua estrutura e natureza infligem à seus resultados. Desta forma a principal limitação discorre sobre o fato de um estudo de caso único não permitir conclusões sobre resultados a serem obtidos por outras empresas inseridas no mesmo contexto, mesmo setor de atividade, ou neste caso, com mesma nacionalidade de sua matriz; entretanto, pode assumir um posicionamento na busca da expansão de teorias (YIN, 2001).

Ainda em conformidade com Yin (2001), uma segunda limitação pode ser associada ao grau de subjetividade e cognição dos julgamentos na coleta de dados, uma vez que, segundo Bardin (1977), as inferências sobre eventos anteriores, relatados em documentos ou entrevistas, por não poderem ser observados diretamente, são elementos sujeitos à variações de interpretação. Mas, uma vez que estes constituem-se elementos fundamentais de trabalho, pois são utilizados com frequência na obtenção de dados sobre processos decisórios tais como adaptações das estratégias corporativas, buscou-se nesta pesquisa minimizar estas variações mediante o rigor dos métodos e procedimentos científicos de acordo com Schwenk (1985).

Uma terceira limitação versa sobre a confiabilidade das respostas obtidas em entrevistas quando percebe-se que o problema maior não é a improvável falta de sinceridade, pois não há razões para faltar com a verdade se não há identificação do entrevistado. As reais dificuldades são, novamente, de ordem cognitiva e de comunicação. Desta forma, tem-se que o entendimento dos conceitos utilizados na pesquisa entre entrevistador e entrevistado pode causar viés no estudo.

A quarta limitação relaciona-se com o processo de análise, especificamente uma concordância sobre a definição e classificação dos indicadores estratégicos e das fontes de pressão do contexto brasileiro dentro dos três grupos de mecanismos isomórficos constituintes do ambiente institucional, uma vez que a literatura não dispõe de procedimentos específicos e quadros analíticos próprios para tal. Desta forma, o estudo foi direcionado a basear-se nas adaptações de metodologias e conceituação utilizadas por Meyer e Rowan (1992), Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), Machado-da-Silva e Fonseca (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Machado-da-Silva e Barbosa (2002) e Fonseca (2003).

Finalmente uma quinta limitação surge quando, no âmbito da identificação das adaptações estratégicas, o cotidiano industrial com predominância cultural alemã é um espaço de difícil visibilidade devido à natureza *low profile* de sua cultura, adicionado do fato do trabalho cotidiano que leva à adaptação da orientação estratégica funcional não se encontrar em nenhum espaço público ou documentação acessível, e por isso dependente do processo cognitivo de análise de conteúdo do discurso dos entrevistados.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O capítulo presente subdivide-se em quatro partes compostas da análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o grupo dirigente do nível estratégico, e dos documentos e registros que compõem os dados secundários listados no Anexo 1.

Na primeira delas, buscou-se atender ao primeiro dos objetivos específicos desta pesquisa, discorrendo sobre as características do contexto ambiental brasileiro, em especial no que se refere ao setor de atuação da Bosch-Curitiba.

No tópico seguinte, deu-se ênfase ao levantamento das respostas aos segundo e terceiro objetivos específicos de pesquisa, que versam sobre as diretrizes estratégicas da matriz Bosch-Alemanha em relação aos cinco grupos de estratégias considerados e sobre as iniciativas estratégicas adotadas por sua subsidiária de Curitiba.

Em seguida, no terceiro item, abordou-se o nível de congruência entre estratégias da filial de multinacional em relação às diretrizes norteadoras de sua matriz alemã classificando-o em alto ou baixo.

Finalmente, encerrando este quarto capítulo discorreu-se sobre a influência do contexto ambiental nos cinco grupos de estratégias estabelecidos no Quadro 7, visando a verificar o nível de adaptação contextual nos cinco grupos de estratégia adotados pela subsidiária de Curitiba em relação às diretrizes norteadoras de sua matriz na Alemanha.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO AMBIENTAL BRASILEIRO

Aqui buscou-se atender ao primeiro dos objetivos específicos delineados, levantando as características do contexto sócio-econômico-cultural no qual a filial de multinacional se insere, bem como delinear as especificidades contextuais do setor de atuação da empresa pesquisada: indústria de autopeças.

4.1.1 CONTEXTO NACIONAL

De acordo com dados do relatório Balanço do Primeiro Ano de Governo (2004),

apesar dos avanços nas políticas econômicas, a conjuntura brasileira ainda se pauta por instabilidade cambial, custos de *commodities*, altas taxas de juros, crescente inflação e outros fatores inerentes à classificação de país em desenvolvimento que influenciam consideravelmente as estratégias das empresas e negócios, além de pautar o destinos dos investimentos mundiais.

Objetivando a modificação no quadro apresentado, o novo governo federal (2002-2006) está concluindo a definição de uma Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Foram eleitos quatro setores como estratégicos: bens de capital, fármacos, semi-condutores e *software*. Em 2003 foram instalados oito novos Fóruns de Competitividade das cadeias produtivas (siderurgia, farmacêutica, indústria aeroespacial, automotiva, bens de capital, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, indústria de defensivos agrícolas, e o de madeira e móveis, este no âmbito do Mercosul). Nestes fóruns e nos outros seis que foram reinstalados (couro e calçados, têxtil e confecção, construção civil, plástico, complexo eletrônico e madeira e móveis), busca-se uma nova orientação no sentido de maior participação dos trabalhadores no diálogo para a busca de aumento de competitividade. Além disso, é foco do governo desenvolver as políticas salariais e de encargos sociais.

Os novos avanços, segundo o relatório do Balanço do Primeiro Ano de Governo (2004), já situam os custos de mão-de-obra do Brasil em níveis superiores aos da Itália, Coréia, Espanha, Inglaterra e outros países, mas não alteram a visão de país com baixos custo de produção, liderado pelo custo de mão-de-obra como fator de competitividade e atratividade. Isto posto, evidenciou-se a demanda do contexto por um fortalecimento do poder de crescimento das indústrias nacionais e ações mais enérgicas quanto a lucros e resultados atingidos. Isto pode ser obtido, seguindo as tendências mundiais, por meio de inovações tecnológicas, consistente desenvolvimento de mercados, orientação comprometida com o cliente, melhorias contínuas em qualidade de produtos e processos internos, permanente redução dos custos em todos os níveis e consolidações de áreas de negócios por meio de aquisições.

O contexto sócio-econômico-cultural, conforme dados do Balanço do Primeiro Ano de Governo (2004), revela também olhar o crescimento exponencial do movimento de

responsabilidade social no Brasil. A partir da década de noventa, por ocasião da Conferência RIO-1992, os membros da academia e os empresários no Brasil vêm ampliando a discussão sobre ações sociais em relação à sua comunidade, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionários sob a alegação de que o comportamento socialmente responsável é diferencial competitivo que auxilia a construção e a consolidação da marca empresarial. Desta forma, estas ações sociais, significando investimento para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo, passam a compor o conjunto de variáveis relevantes do contexto brasileiro. Nesta perspectiva, observa-se crescente envolvimento de significativa parcela do empresariado nacional com as questões e as práticas relacionadas à responsabilidade social.

Por sua vez, a globalização dos mercados gera o surgimento de uma nova dinâmica que vem alterando o perfil corporativo e estratégico das empresas. Além da adequação aos novos padrões, como eficiência e qualidade, crescem as exigências por uma reformulação profunda da cultura e da filosofia que orientam as ações institucionais (INSTITUTO ETHOS, 2004). As tendências mundiais mencionadas constituem-se eventos globais, que podem afetar o clima organizacional e o delineamento estratégico das corporações multinacionais.

Isto posto, tem-se que, os negócios no Brasil, a partir de 2002, vêm se desenvolvendo de acordo com as expectativas gerais. Em um contexto globalizado, pós-ataques em território norte-americano (onze de setembro), que inclui um enfraquecimento mundial da economia em 2001, as previsões versavam sobre um clima geral de negócios que permaneceria em níveis baixos de euforia. Esta visão foi incorporada pelas indústrias brasileiras em seus planejamentos estratégicos (GAZETA MERCANTIL (2004). A prospecção de negócios, em 2003, de acordo com o Jornal Gazeta Mercantil (2004), permaneceu em baixa, delineando um ano de relativa estagnação com clima econômico comprometido, devido ao conflito no Iraque, causando certa desestabilização no mercado de petróleo, afetando diretamente às economias e, particularmente, o mercado consumidor do setor pesquisado. Refletindo sobre este panorama, Santos (1997) recordou que o Brasil apresentou uma fase de crescimento econômico na década de noventa, após um período de quase dez anos de estagnação, mas que foi interrompida em 1998 devido à crises de depreciação da moeda e de energia, para citar as mais relevantes à indústria, que comprometeram seriamente os resultados, investimentos e

potencial de crescimento das empresas. Esta euforia da abertura do mercado nos anos noventa gerou comportamentos específicos do mercado que hoje estão sendo revistos. A indústria automotiva, por exemplo, direcionou grandes investimentos na atualização constante dos modelos de última geração e em grandes capacidades instaladas, gerando focos de sobre-capacidade. Santos (1997) ressaltou, ainda, que a entrada de capitais externos no Brasil, iniciada na década de noventa foi direcionada principalmente ao setor industrial, com importantes empresas buscando novas localidades para implantar suas unidades produtivas apesar, de São Paulo ter continuado a concentrar parte substancial dos novos capitais de investimento. Novas possibilidades de localização, como a região sul do Brasil, especificamente o Paraná, emergiram como receptores destes capitais, ligados principalmente ao setor automotivo. As novas unidades produtivas implementadas difundiram novos padrões produtivos e organizacionais, baseados em modelos já implementados por suas matrizes (SANTOS, 1997).

De acordo com dados da Anfavea (2003), o Brasil iniciou 2002 com as exportações em alta seguida de uma queda geral, mas finalizou o ano com a retomada palpável de US\$ 15 bilhões exportados pela região sul, o que vem auxiliando na transição da fase agropecuária para a industrial em alguns Estados. O *superávit* sulista foi de US\$ 7,4 bilhões no total brasileiro de US\$ 13,1 bilhões, o número mais expressivo da economia nacional dos últimos tempos. Ao final de 2003 as empresas exportadoras da região sul bateram recordes de vendas externas, atingindo um saldo positivo de US\$ 4,8 milhões na balança comercial da região, retirando o Brasil de uma situação de 6 anos consecutivos de *déficit* da balança comercial nacional (ANFAVEA, 2003). Além disso, o cenário brasileiro caracteriza-se também por uma política de incentivos de modernização das fábricas, revitalização do parque industrial e incentivos ao aumento da demanda e abertura comercial (MORTIMORE, 1998).

Uma movimentação do mercado nacional, começa a ser desejada, no sentido de se reconhecer e difundir um novo modelo de *marketing* industrial, que coloca o foco 'do' cliente nos negócios suplementando a visão anterior de foco 'no' cliente. Este cenário de intensa reestruturação produtiva marca especificamente a indústria automotiva a partir dos anos noventa, de acordo com Cardoso (2000), e será explorado no tópico a seguir.

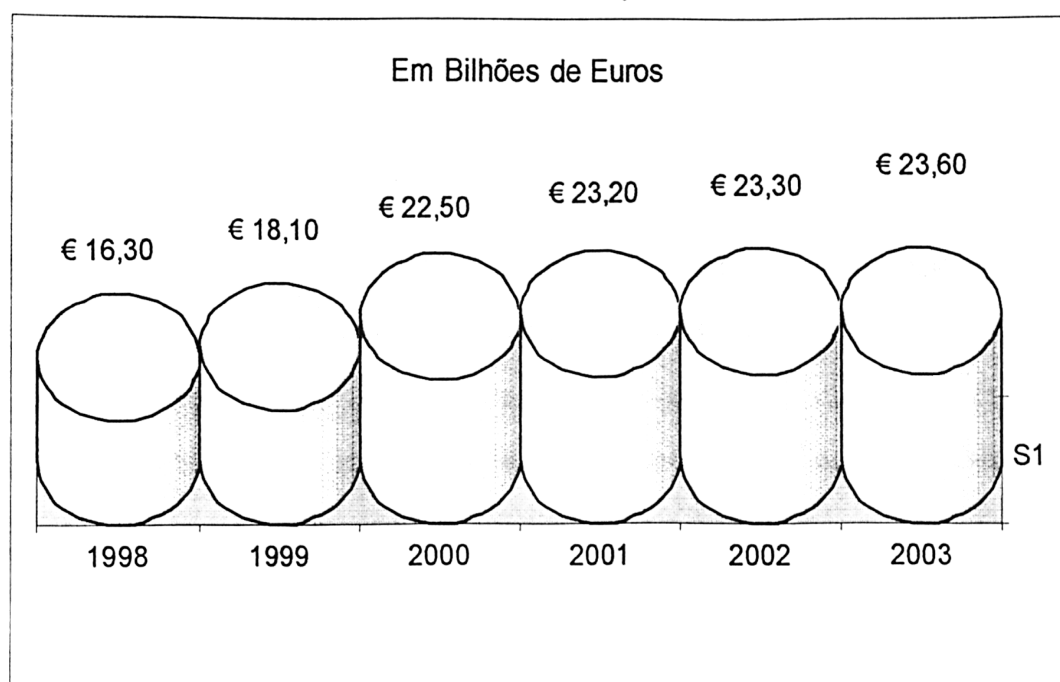
4.1.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS

No Brasil, o setor de autopeças compõe-se de cerca de 1.300 empresas, sendo 410 de médio a grande porte (acima de 151 funcionários). Com 70% das empresas com capital majoritariamente nacional, o faturamento anual médio do setor no ano 2000 foi da ordem de US\$ 16,5 bilhões, distribuídos em: 57% para as montadoras, 23% para reposição e 20% para a exportação (SINDIPEÇAS, 2003).

Em 2003, o setor de tecnologia automotiva foi capaz de aumentar suas vendas globais em 1%, atingindo o patamar de 23.6 bilhões de euros, apesar das difíceis condições que o contexto mundial apresentou, equilibrando perdas e ganhos em seus diferentes mercados clientes. O ano de 2003, ainda segundo o relatório do Sindipeças (2003), apresentou um considerável declínio no planejamento produtivo dos clientes do setor, na Alemanha, na Europa Ocidental e no Japão, em contraste com o crescimento dos mercados asiáticos que ainda persiste sem interrupção. A China lidera a demanda com crescimento acima de 30%, representando o maior cliente potencial para o setor de autopeças brasileiro.

Na Figura 4 representa-se visualmente este ganho percentual, apresentando os volumes de vendas do setor nos últimos seis anos.

FIGURA 4 – VOLUMES DE VENDAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS



Fonte: SINDIPEÇAS (2003)

No Brasil, o crescimento do setor de peças automotivas, ou seja a capacidade de crescimento da produção de motores, é limitado pela própria conjuntura econômica brasileira, pela perspectiva e planejamento de crescimento das empresas, pelo poder de compra e de consumo da população, além da carência de investimentos em estrutura rodoviária, necessário para comportar mais de 2 milhões de motores novos por ano de acordo com dados do Sindicado dos metalúrgicos do ABC (1996).

Ao lado dos fabricantes de motores, as montadoras são os maiores clientes das empresas do setor. O Brasil possui, aqui instaladas, as principais montadoras, como Toyota, Nissan, Honda, GM, Ford, VW, Fiat, Renault, Peugeot, DaimlerChrysler e Mitsubishi, de acordo com dados da Anfavea (2003). Em detrimento de especialização na produção de veículos médios e grandes, os investimentos brasileiros concentram-se em veículos de menor tamanho, especialmente modelos mundiais e populares (SANTOS, 1997).

Ainda segundo a Anfavea (2003), as montadoras têm recebido parte da produção argentina devidos às sucessivas crises econômicas que ocorreram durante 2000 e 2001, proporcionando, conseqüentemente, o crescimento da produção do setor de autopeças. Além disso este setor industrial vem apresentando mudanças relevantes na estrutura produtiva. Isto proporciona o surgimento de tendências tais como: focalização dos empreendimentos produtivos, tendo o *core business* como foco; conseqüente fragmentação do processo de produção; difusão de técnicas de fornecimento como o *just in time* (JIT); inter-relação complexa entre as diversas organizações; além de uma padronização de tecnologias e modelos de organização e gestão dos processos de trabalho. Estas tendências superam alguns conceitos como grandes escalas, padronização, verticalização, hierarquia, não-cooperação com fornecedores e clientes e forte divisão do trabalho, que são inerentes à concepção fordista, de acordo com Oliveira (1996).

Cabe ressaltar que o desempenho do setor reflete a política das montadoras quanto à prática de preços e a política de importações de partes e peças pressionando em direção à redução da margens imposta pelas montadoras através mecanismos de *target price* e *target cost*; e ao aumento das importações de autopeças diretamente para as linhas de montagem, devido aos benefícios previstos pelo Regime Automotivo (OLIVEIRA, 1996).

Em face destas tendências, ressaltam-se algumas estratégias, segundo o Grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização (2002), visando orientar a direção futura das empresas do setor, tais como:

- desenvolvimento de mercado-exportação: o setor de autopeças, apesar de ser tradicionalmente exportador, enviando seus produtos a mais de 30 países, incluindo os desenvolvidos, deverá aumentar sua penetração em ritmo crescente no mercado externo;
- desenvolvimento tecnológico, com investimentos em mudança estrutural por meio do acompanhamento das seguintes tendências mundiais: *Co-design*, que é o desenvolvimento da engenharia básica do veículo conjuntamente com montadora e fabricantes de autopeças; desverticalização produtiva, que é a transferência, para a indústria de autopeças, de grande parcela da fabricação e montagem de subconjuntos; e associações interorganizacionais;
- fortalecimento do fornecimento de autopeças para tratores e máquinas agrícolas: sujeitos a uma forte retração de mercado, devido às crises por que tem passado a agricultura, com o estabelecimento de um processo de reconversão produtiva e concentração de escala;
- certificação compulsória de produtos, visando à proteção da indústria e do consumidor brasileiro contra a invasão de produtos importados de baixa qualidade, através da implementação da Certificação Compulsória de Produtos na área de autopeças. Para tal, foi criada, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação, gerenciado pelo INMETRO, uma Comissão Técnica Automobilística que, em articulação com o DENATRAN, Ministério dos Transportes, SINDIPEÇAS e ANFAVEA, vem estudando o setor com a finalidade de implantação de exigências de Certificação Compulsória de Produtos;
- e financiamentos voltados para a capacitação tecnológica.

Esta reestruturação organizacional obriga o setor a passar por uma série de mudanças. Estas modificações podem ser agrupadas em cinco grandes conjuntos, de acordo com Posthuma (1993):

- emergência de um número menor de fornecedores de maior porte com alta capacitação tecnológica;
- estruturação do setor de autopeças em níveis interdependentes;
- relações verticais mais fortes e cooperação entre fornecedores;
- otimização das relações horizontais na forma de *joint ventures* e acordos de transferência de tecnologia e fornecimentos entre fornecedores;
- realização da estratégia de *global sourcing* (que proporciona às montadoras adquirir peças e componentes de várias partes do mundo de fornecedores globais que atendam a qualidade e preço requisitados) pelos fornecedores e não pelas montadoras. Estas modificações moldaram um novo cenário econômico, que demanda de suas empresas conhecimento, qualificação e permanente capacitação no papel de empreender. Neste sentido o setor preocupa-se com novos modelos de gestão, ferramentas e processos adequados à busca pela sobrevivência e, mais, pela conquista da excelência.

Esta nova configuração do setor baseia-se na ampliação da divisão do trabalho entre as empresas do complexo automotivo e evidencia a relação de estabilidade inerente à ele. Esta estabilidade é responsável por garantir a avaliação das capacidades das indústrias de autopeças, possibilitando a seus clientes realizar cooperações tecnológicas visando a otimizar o relacionamento empresas-cliente por meio de um contínuo processo de inovação de modelos de gestão. Esta otimização dos modelos de cooperação entre fornecedoras de autopeças e seus clientes é característica relevante do processo de reestruturação sofrido pelo setor e caracteriza sua estrutura contemporânea.

As montadoras de automóveis exercem pressões sob forma de requisitos e indicadores, que devem ser atendidos para que seus clientes, as empresas de autopeças, possam integrar o novo conceito de cadeia totalmente integrada, que, por sua vez, proporciona a elas relações mais diretas e exclusivas com seus clientes, ao mesmo tempo em que ganham maior responsabilidade no processo produtivo (ZAWISLAK, 2000).

A cadeia totalmente integrada é um pressuposto que permeia o padrão de funcionamento da cadeia produtiva num contexto específico (ZAWISLAK, 1999). Este contexto caracteriza-se por apresentar a cadeia como sistematicamente reestruturada, com forte integração entre suas relações inter-firmas pautada por interdependência e possibilidades de cooperação, sem negligenciar as assimetrias de poder entre suas empresas participantes. Este novo modelo ou pressuposto de organização industrial promove relações gradativamente mais estreitas referentes tanto ao desenvolvimento quanto à operacionalização, segundo Zawislak (2000).

Desta forma, o monitoramento do ambiente realizado pelo setor, visando trabalhar sob a lógica da cadeia totalmente integrada, passa a considerar as seguintes variáveis: produção de carros mundiais, utilização de tecnologias mundiais, mercados locais, produção local desenvolvida com base em referências globais (*global sourcing, follow sourcing*), condomínios industriais, consórcio modular, desverticalização da produção, parcerias tecnológicas e produtivas ao longo da cadeia, desenvolvimento simultâneo de produto e processo, utilização de sistemas e ferramentas da qualidade e logística integrada (*supply chain management*), de acordo com Zawislak (1999).

A sintonia e os fluxos dos processos produtivos das empresas participantes da nova cadeia são possíveis pela utilização de práticas gerenciais, tais como *Kanban*, e Qualidade Total, advindas do Sistema Toyota de Produção que, entre outras consequências, alteram a produção no interior das fábricas e causam mudanças na disposição espacial da organização e na gestão da cadeia de fornecedores.

Para integrar o novo pressuposto de cadeia e acompanhar estas tendências, existe requisitos estratégicos e operacionais que precisam ser preenchidos. No Quadro 10 apresentam-se os indicadores de cada um dos requisitos de participação no pressuposto de cadeia totalmente integrada, de acordo com Zawislak e Melo (2002).

QUADRO 10- REQUISITOS E INDICADORES PARA A PARTICIPAÇÃO DA CADEIA TOTALMENTE INTEGRADA

| REQUISITOS DE PARTICIPAÇÃO | INDICADORES |
|---|--|
| Saúde Financeira | Perfil faturamento, investimentos, custos e preços |
| Certificação (ISO e QS) | ISO e QS 9000 |
| Competência para formar parcerias | Parcerias em geral |
| Integração eletrônica (externa e interna) | EDI, <i>e-mail</i> , <i>home page</i> , CAD-CAM, ERP |
| <i>Co-design</i> | Técnicas de gestão |
| Padrões internacionais de CQQP | Custo e preço, perfil dos clientes, indicadores de qualidade (TPM), MASP, <i>layout</i> celular, CEP, FMEA, vendas internacionais. |
| Logística | Entregas e recebimentos, técnicas de gestão (<i>Kanban</i> , JIT, APDQ, PAPP) |
| Mão-de-obra qualificável | Perfil RH, treinamento. |
| Desperdício | Retrabalho, peças devolvidas (de clientes e para fornecedores), redução de estoques, redução de <i>lead-time</i> . |

FONTE: ZA WISLAK(2000).

Deste quadro, percebe-se que os elementos necessários para almejar um contrato de fornecimento automotivo, tais como saúde financeira, certificação, competência para parcerias, integração eletrônica e *co-design*, são identificados pelo autor como ‘requisitos estratégicos’. Os operacionais, por sua vez, representam a estrutura organizacional necessária para viabilizar economicamente o contrato de fornecimento e são identificados como: padrões internacionais de custo, qualidade, quantidade e preço (CQQP), logística e flexibilidade de fornecimento, mão-de-obra qualificável e finalmente redução de desperdício, que determina o grau de sucesso da produção enxuta.

Ainda sobre o relacionamento entre os fornecedores de autopeças e seus clientes (montadoras) vê-se que ele está baseado numa configuração de cadeias verticais de sub-contratação, que é considerada fator competitivo e estabilizador nas relações produtivas. Este

modelo de relacionamento, baseado do modelo japonês, vem sendo correntemente emulado pelas montadoras brasileiras, que percebem esta estrutura como fator de aumento da flexibilidade de produção, segundo Posthuma (1995).

Desta forma, segundo o Sindipeças (1999), as indústrias de autopeças tendem a reduzir o número de fornecedores para estabelecer uma relação de confiabilidade, viabilizando situações potenciais em que a entrega de fornecedores são suspensas para que se possa negociar um aumento de preço ou para evitar que as empresas produzam com prejuízo, garantindo disponibilidade de material e possibilitando implantação de programas *Just-in-Time*, que busca a redução de estoques. Tal iniciativa é necessária para reverter uma situação corrente de falta de confiança no fornecedor e problemas inerentes à economia nacional (inflação alta) que são condições de incerteza típicas de contexto de país em desenvolvimento, o que encoraja a empresa a acumular estoque para evitar colapso no suprimento do insumo.

Gitahy e Rabelo (1991) ressaltam algumas orientações atuais do setor de autopeças no sentido de: investir em treinamentos adicionais no processo de adoção de ferramentas, como o Centro Estatístico de Processo (CEP); implantar planos de carreira para todas as áreas; implementar avaliação formal de desempenho em 33% das empresas do setor; além de estabelecer algum tipo de programa participativo em 45% dos casos.

Em 1991, os dados do Sindipeças indicaram que apenas 86% das empresas do setor de autopeças possuíam conhecimento, e um número ainda menor, 66%, havia implantado ferramentas técnicas de relações de trabalho e modelos de gestão como programas de controle de qualidade, *Just-in-Time* e Controle Estatístico de Processo (CEP), que medem e monitoram um produto enquanto está sendo manufaturado para assegurar especificações pré-estabelecidas de qualidade. “Atualmente todas as montadoras de automóveis no Brasil exigem que seus fornecedores de autopeças utilizem o CEP” (POSTHUMA, 1994. p. 307), modificando o comportamento do setor.

O setor de autopeças exige, em relação às técnicas de controle de qualidade, algumas iniciativas adicionais em função das condições específicas das relações industriais brasileiras e do nível de desenvolvimento econômico do país. Iniciativas tais como: investimento em educação básica visando elevar o nível de capacitação dos trabalhadores para efetuar as

operações básicas requeridas pela ferramenta; e adaptação da comunicação e dos materiais de treinamento em forma de palestras, *folders* com desenhos, e folhetos explicitando que a função da técnica não é o controle /supervisão /punição do trabalho do operário de acordo com Schonberger (1982), Hoffman (1989) e Womack, Jones e Ross (1992).

Os últimos anos evidenciaram melhora significativa na imagem e aceitação dos motores a *diesel* resultantes principalmente da introdução de novos sistemas de injeção desenvolvidos para atender à atual demanda do mercado em relação à diminuição do consumo de combustível e da emissão de poluentes, proporcionando maior rendimento do motor e conforto segundo o Jornal Estadão (2003).

Com a frota total de cerca de 36,650 milhões de veículos, segundo as estatísticas de 2003, do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN, 2003), a legislação automotiva brasileira proíbe a fabricação de veículos de passeio equipados com motor a *diesel*, restringindo a frota *diesel* em veículos médios, semi-pesados e pesados, que possuem uma produção anual de cerca de 270 mil unidades, em um total geral de 1,8 milhão de veículos produzidos anualmente. Uma legislação antiga, estabelecida da década de 70, cuja intenção seria beneficiar o transporte público de pessoas e de carga através do subsídio do preço do combustível *diesel* (DENATRAN, 2003). A lei baseou-se em pilares, tais como diminuição de custo para área de transporte público, fornecimento de proteção à matriz energética da época que priorizava gasolina em detrimento do *diesel*, e intenção de evitar aumento de importação devido à alta dependência combustíveis fósseis provenientes do mercado externo.

Segundo dados provenientes da análise das entrevistas realizadas com os gerentes da Bosch Curitiba, a permanência da limitação é justificada, hoje, na visão de alguns órgãos do governo, pela escassez do produto *diesel* no mercado brasileiro. Sendo o rodoviário o foco modal de transporte de carga, um aumento repentino do consumo de *diesel* não seria suprido pela quantidade de produto existente no mercado, demandando aumento no volume de importação, segundo a visão dos defensores da legislação. O panorama é de continuação da importação de óleo *diesel* mesmo sob um quadro de auto-suficiência na produção de petróleo. Agravada pela previsão atual de que, sem investimentos na área de refino no país, em 2007 importaremos 50% de nossa necessidade de *diesel* e nos encontraremos no limite da produção

de gasolina, levando em consideração o crescimento médio da ordem de 2,5% do PIB. Os empresários do setor percebem as dificuldades específicas do país mas não deixam de questionar a legislação em face da consideração de que uma eventual modificação na situação legal aumentaria a participação de mercado das indústrias do setor em 40% (patamares europeus). Este potencial volume de produção de veículos automotivos equipados com motores *diesel* permitiria às empresas estabelecer renovada capacidade produtiva para atender este novo mercado local.

A fabricação de carros com motores que tenham menor consumo de combustível e a necessidade de redução na emissão de enxofre e outros poluentes são as principais tendências atuais da cadeia automobilística no país (ANFAVEA, 2004).

De acordo com os gerentes e diretores da filial de Curitiba da Robert Bosch GmbH entrevistados, os anos noventa foram significativos para o setor por terem sido marco temporal do surgimento da motivação geradora de políticas de aplicação de biocombustíveis, originadas da consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável e preocupações com o efeito-estufa, com as guerras no Oriente Médio, que afetam diretamente alguns dos principais países produtores de petróleo, e com as questões estratégicas ligadas ao longo período de formação dos combustíveis de origem fóssil e sua característica finita, exigindo estratégias e rotas alternativas .

O contexto nacional evidencia a relevância de iniciativas, tais como a criação, pelo governo federal atual (2002-2006), do grupo interministerial destinado a analisar a aplicação do biodiesel no Brasil em função da demanda por políticas de aplicação do novo combustível. Atualmente a frota nacional consome cerca de 37 bilhões de litros de óleo *diesel* por ano. Em 2005, este volume subirá para 40 bilhões de litros, conforme projeção da Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2004). A meta do Programa Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico de Biodiesel, do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), e deste Grupo de Trabalho Interministerial coordenado pela Casa Civil da Presidência da República é montar um amplo plano de produção deste novo combustível, com o incentivo ao plantio de espécies oleaginosas, base para o biocombustível (Relatório do Grupo Interministerial do Governo, 2004).

De acordo com dados do Relatório do Grupo Interministerial do Governo (2004) o Brasil é detentor de considerável experiência na área do biodiesel mas, ao contrário de países considerados desenvolvidos, não possui decretos que regulamentem a política de aplicação, situando-se em franco descompasso com a própria capacidade produtiva de bioma, uma vez que dispõe de condição de solo e clima privilegiados para a produção de diversas matérias-primas como soja, mamona, amendoim, babaçu e dendê e de *know-how* para tal.

Algumas características ressaltam as vantagens da adoção do biodiesel à base de etanol: ser renovável, produzir menos poluentes que o *diesel* do petróleo, ser relativamente de fácil incorporação à matriz energética brasileira por já existir uma indústria de produção de álcool no país, além de fatores econômicos e estratégicos. Estes últimos se concretizam por meio do plano de uso: acrescentar 5% de biodiesel ao óleo originário do petróleo (formulação B5) visando a uma redução de 33%, do total de 6 bilhões de litros, gerando a economia anual de US\$ 350 milhões na importação de *diesel*, aliada ao aumento do número de empregos diretos e indiretos. Uma vantagem adicional seria servir como complemento ao óleo *diesel* comum com potencial de uso exclusivo nos motores *diesel* no futuro, em uma situação de suficiência de oferta. (Relatório do Grupo Interministerial do Governo, 2004)

A perspectiva de termos dentro de poucos anos, veículos brasileiros equipados com motor *diesel* consumindo um percentual de *biodiesel* influencia diretamente, segundo os entrevistados da subsidiária de Curitiba, as estratégias das empresas do setor referentes à parcerias e investimentos em P&D. Estes investimentos em parcerias de pesquisa e desenvolvimento visam desenvolver produtos adequados ao novo combustível biodiesel brasileiro que possui características específicas como a base de sua formulação que o diferenciam de outros biocombustíveis já produzidos no mundo.

No entanto, conforme os dados primários coletados em entrevista com os dirigentes da unidade da Bosch, Curitiba, este panorama de desenvolvimento de novas tecnologias (como o *biodiesel* e autopeças para motores mais sofisticados) esbarra na perda de poder econômico da população brasileira ou mesmo na capacidade de investimentos para a produção de melhores combustíveis. Os altos investimentos requeridos pelas inovações tecnológicas e o poder de consumo da população precisam ser levados em consideração ao se formularem expectativas

e projeções sobre a velocidade de implantação das novas tecnologias conforme .

No meio automotivo existe uma demanda crescente por segurança, economia e respeito ao meio ambiente levando as empresas do setor a desenvolverem novas gerações de produtos adequadas ao aumento da complexidade de funções exigidas em veículos modernos (POSTHUMA, 1994). Neste ínterim, 2004 representa um marco, segundo o SINDIPEÇAS (2003), pois consolida a entrada em vigor da nova legislação brasileira de emissão de poluentes, Proconve P-5, evoluindo de limites de emissão nos padrões da EURO II para os da EURO III, que entre outras conseqüências promove uma transição entre sistemas automotivos convencionais mecânicos para sistemas eletrônicos influenciando diretamente os sistemas de injeção de combustível *diesel*, que constitui-se o negócio da empresa foco deste estudo.

De acordo com o CONAMA (2004), a nova lei de emissões é equivalente à EURO III, (a legislação ambiental que vigora no momento na Europa é a EURO IV), e será implementada a partir de 2004 em substituição da anterior similar à EURO II. Data, a partir da qual, o Brasil precisará se adequar à nova norma da Comissão Nacional de Meio Ambiente (Conama), que estabelece um percentual máximo de gases e materiais particulados para queima de gasolinas e óleo *diesel*. A partir de janeiro de 2004 todos os ônibus urbanos e micro-ônibus deverão estar equipados com motores compatíveis com os novos níveis de emissão de poluentes permitidos. Em 2005, 60% desta frota específica precisa estar equipada. Em 2006, todos os veículos nacionais devem atender a ela.

Os padrões brasileiros de emissão de poluentes para veículos e motores são delineados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA, 2004). Os limites numéricos de emissão e os ciclos de testes de certificação no Brasil são embasados na regulamentação européia. O primeiro conjunto de regulamentações para veículos, adotado em 1993, foi baseado nos padrões das normas Euro 0, I e II, segundo o Conama (2004). O segundo conjunto de padrões de emissão adotado, em 2002, com datas de implementação em 2004, 2006 e 2009, é baseado nos padrões Euro III/IV.

Os motores a *diesel* tem sido utilizados no Brasil em veículos pesados como caminhões e ônibus, bem como em veículo semipesado e médios, uma vez que não são permitidos em carros de passeio. Diante disto, o primeiro conjunto de regulamentação de

emissões não incluía padrões para carros a *diesel*. Estes níveis de padronização foram incluídos na nova legislação (PROCONVE P-5) devido ao fato de os padrões brasileiros serem utilizados como base por outros países da América do Sul, onde carros de passeio são equipados com motor *diesel* (CONAMA, 2004). Um panorama dos índices permitidos pelas antigas normas em caminhões e ônibus a *diesel* pode ser visualizado no Quadro 11.

QUADRO 11 - COMPARATIVO DAS NORMAS EURO 0, I E II DE EMISSÃO DE POLUENTES PARA CAMINHÕES E ÔNIBUS *DIESEL*

| Ano | Categoria de frota | Referência | CO | HC | NOx | PM |
|------|--------------------|------------|-------|------|------|------|
| | | | g/kWh | | | |
| 1993 | Ambos | Euro 0 | 11.2 | 2.45 | 14.4 | - |
| 1994 | Ônibus urbanos | Euro I | 4.9 | 1.23 | 9.0 | - |
| 1996 | Ambos | Euro I | 4.9 | 1.23 | 9.0 | 0.4 |
| 1998 | Ônibus urbanos | Euro II | 4.0 | 1.1 | 7.0 | 0.15 |
| 2000 | Ambos | Euro II | 4.0 | 1.1 | 7.0 | 0.15 |

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

No Quadro 11 destaca-se os limites de emissão de poluentes das normas EURO 0, I e II que foram implantadas no Brasil respectivamente nos anos de 1993, 1994, 1996, 1998 e 2000. Os padrões se aplicam aos poluentes: CO, monóxido de carbono; HC, hidrocarboneto; NOx, família dos óxidos nítricos, e PM, elemento químico *prométhium*, e possuem unidade medida em gramas por kiloWatts hora, g/kWh. Por sua vez, os limite dos índices de emissão de poluentes da nova legislação são delineados no Quadro 12 detalhado abaixo.

QUADRO 12 NORMA EURO III - PADRÕES DE EMISSÃO DE POLUENTES

| | Date | CO | THC | NMHC | NOx | PM | Fumaça |
|---|-----------------------------|-------|------|------|------|------|-----------------|
| | | g/kWh | | | | | m ⁻¹ |
| Motores <i>Diesel Heavy Duty</i> (Pesados) Teste ESC | 1.1.2006 ^{1,2,3,4} | 2.1 | 0.66 | - | 5.0 | 0.10 | 0.8 |
| Motores <i>Diesel Heavy Duty</i> (Pesados) Teste ETC | 1.1.2006 | 5.45 | - | 0.78 | 5.0 | 0.16 | - |
| Veículos comerciais leves à <i>Diesel</i> ≤1700 kg ⁵ | 1.1.2009 | 2.0 | - | 0.05 | 0.25 | 0.05 | - |
| Veículos comerciais leves à <i>Diesel</i> >1700 kg | 1.1.2009 | 2.7 | - | 0.06 | 0.43 | 0.06 | - |
| veículos de passageiros | 1.1.2009 | 2.0 | - | 0.05 | 0.25 | 0.05 | - |
| (1) 1.1.2004 para ônibus urbanos ou 60% da produção anual de ônibus urbanos (100% até 01/01/2005); neste caso, montadoras devem produzir ao menos 60% atendendo ao PROCONVE P-5 para produção anual de ônibus não-urbanos <i>Heavy Duty</i> (2) 1.1.2005 para micro-ônibus (3) 1.1.2005 40% da produção anual de <i>Heavy Duty</i> (exceto ônibus urbanos e micro-ônibus) por montadora (4) veículo com catalisadores ou filtros particulares também precisam observar ao ciclo ETC do PROCONVE P-5 (5) veículos comerciais leves a <i>diesel</i> >2000 kg são classificados como <i>Heavy Duty</i> (pesados) | | | | | | | |

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

No Quadro 12 explicitam-se os padrões da legislação de emissão de poluentes, Proconve P-5, equivalente à Euro III, para toda a frota de veículos. Para cada categoria da frota é definida a limitação máxima de concentração em g/kWh de emissão permitidos a cada elemento poluente adicionados da variável nível de fumaça expelida permitida. A legislação

determina a data de entrada em vigor dos novos limites para cada categoria. Destaca-se, no quadro, a categoria Motores *Diesel Heavy Duty* (pesados), que possui índices de emissão permitidos diferenciados, de acordo com os testes que são escolhidos para controlar os níveis de poluentes. Nota-se também que apesar da proibição de veículos de passageiros a *diesel* no Brasil, são fornecidos, pela legislação, e por isto constam no quadro, os respectivos índices uma vez que são utilizados por outros países da América do Sul que permitem carros de passeio com motor *diesel*, como foi mencionado anteriormente.

Aliada aos dados apresentados verifica-se uma nova exigência da legislação determinada pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA, 2004): combustíveis com baixo teor de enxofre. A determinação dos novos índices visa reduzir a emissão de enxofre na atmosfera. Isto proporcionou o estabelecimento de parcerias de empresas com órgãos e instituições de pesquisa no Brasil a fim de buscar formulações que atendam à legislação e sejam adequadas às condições brasileiras, ou seja, visando reduzir a emissão de enxofre na atmosfera de 2.000 ppm (parte por milhão) para 500 ppm até 2005, e depois para 50 ppm em 2009, gerando demandas por adequação por parte das empresas do setor.

Diante deste novo cenário o setor apresenta uma expectativa otimista, se as variações mensais que foram observadas entre junho a dezembro de 2003 forem mantidas neste mesmo período de 2004, de fechar este ano com produção acima de 2 milhões de veículos, para o valor 15% a 20% superior a 2003, quando o volume era de 1,827 milhão de veículos, conforme haviam previsto os fabricantes de autopeças (SINDIPEÇAS, 2003). Esta retomada do crescimento, de acordo com Posthuma (1993), provoca mudanças em toda a cadeia de suprimentos que abastece a indústria automobilística, dos *tears* 1 e 2 (os subfornecedores das montadoras), até os grandes sistemistas, na direção de investimentos em novos maquinários, aumento de turnos de trabalho e contratação. Este resultado foi influenciado pelo desempenho das exportações que, segundo a Anfavea (2004), atingiu, em maio de 2004, a soma de 48.506 unidades, 12,5% acima de abril, gerando a receita de US\$ 483,629 milhões, e foi também impulsionado pelo crescimento na demanda por automóveis e máquinas agrícolas.

Em termos de produção, nos cinco primeiros meses deste ano, as montadoras atingiram a marca de 848.976 veículos, 12% acima dos 757.691 veículos fabricados no

mesmo período de 2003. Sobretudo no mercado de caminhões (+21,2%) e ônibus (+5,3%) com volumes de vendas, respectivamente, de 33.255 e 7.595 unidades. Aquecimento liderado pelos caminhões pesados, para transporte de safra, e ônibus urbanos, cuja demanda cresce em anos de eleições municipais. O setor de máquinas agrícolas, mesmo com a seca no sul do País, que comprometeu a produção de soja brasileira, somou até maio de 2004, 15.296 unidades, 7,7% acima de 2003, 11% a mais no mercado doméstico e 84% nas vendas para o mercado externo. Um aumento ocorrido em função de programas de incentivos à agricultura de onde são esperados investimentos de R\$ 5,5 bilhões no período de julho de 2004 a junho de 2005, direcionados ao programa de renovação da frota agrícola (ANFAVEA, 2004).

Apesar do cenário otimista exposto, as empresas brasileiras não negligenciaram o gerenciamento do risco, inerente ao ambiente de país em desenvolvimento, focando em sistemas de reporte de informações internas claramente estruturado e complementado por uma sumarização central e constante monitoramento dos movimentos do mercado (POSTHUMA, 1993).

As perspectivas de futuro para o setor, segundo Posthuma (1994), versam sobre a tendência de crescimento do nível de emprego, demandado pelas empresas detentoras de novos contratos gerados, por sua vez, pela nova legislação de emissões de poluentes (EURO III), e destinados ao fornecimento a novas linhas de produtos e fábricas de veículos. No entanto, espera-se um movimento de racionalização e automação da produção, que resultará em redução da necessidade de pessoal, além de algum grau de extinção de capacidade produtiva por falta de competitividade.

A combinação destes fatores, bem como a redução do índice de nacionalização dos veículos que hoje está em cerca de 70% conduz a uma estimativa de manutenção do nível de emprego atual até o final da década. A expectativa é que as condições do Regime Automotivo que favorecem as exportações diretas dos fabricantes de autopeças, indiretas via carros montados, e exportação de peças intermediadas pelas montadoras para suas matrizes aumentem o volume da exportação brasileira (ANFAVEA, 2004).

4.2 APRESENTAÇÃO DO CASO E IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco desta pesquisa é a filial de Curitiba da Robert Bosch Limitada, uma multinacional de origem alemã que atua há 118 anos no setor industrial metal-mecânico e possui filiais em mais de 50 países. A unidade de Curitiba foi estabelecida em 1978, com atuação que a evidencia como maior empregadora da região, sendo reconhecida entre as ‘empresas mais admiradas no Brasil’, no setor de autopeças, pela Revista Carta Capital, consecutivamente em 2001, 2002 e 2003.

Esta segunda seção do capítulo quatro foi construída utilizando-se como fontes de dados as referências listadas no Anexo I, aborda o levantamento das diretrizes estratégicas que norteiam as operações mundiais da multinacional, referentes aos cinco grupos pesquisados: mercado, clientes, recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), de relacionamento e, produto apresentando o grupo Bosch; e a identificação das diretrizes relacionadas subsidiária de Curitiba em relação aos mesmos cinco grupos de estratégias funcionais mencionados acima, passando pela apresentação da Bosch, Brasil, buscando atender aos segundo e terceiros objetivos específicos definidos.

4.2.1 A MULTINACIONAL ROBERT BOSCH

Fundada em 1886, por Robert Bosch, na cidade de Stuttgart, Alemanha, onde ainda hoje encontra-se baseada sua matriz, a multinacional Robert Bosch GmbH (limitada) está presente em 50 países, nos cinco continentes, e possui mais de 249 fábricas, das quais 185 fora da Alemanha. Contabiliza uma força de trabalho de cerca de 232.000 colaboradores, até início de 2004, em suas 258 subsidiárias e companhias associadas, sendo mais da metade deles atuantes fora da Alemanha. Com uma área-chave de vendas e atendimentos a clientes conta com aproximadamente 11.000 centros de serviço Bosch em 130 países.

Com 65% de participação no mercado mundial *diesel*, a organização registrou em 2003 um faturamento de 36,6 bilhões de euros num contexto em que o setor de tecnologia automotiva registrou, em 2002, uma queda de 1,5% na produção de automóveis do maior mercado da Bosch, Europa Ocidental.

Seus investimentos em ativos fixos foram da ordem de 2.7 bilhões de euros em pesquisa e desenvolvimento neste mesmo ano, envolvendo mais de 21.000 cientistas, pesquisadores e engenheiros nos laboratórios de desenvolvimento localizados em diferentes países. Isto proporcionou um volume de mais de 2.748 invenções patenteadas apenas no ano de 2003.

O volume de compras do grupo atinge aproximadamente 20 bilhões de euros utilizando-se do conceito de times centrais de gerenciamento de compras. A Alemanha responde por 40% do volume de compras totais da organização.

A fundação Robert Bosch, hoje uma das maiores fundações da Alemanha, possuindo 92% do capital nominal da Robert Bosch GmbH, gerencia seus ativos de acordo com princípios de *non-profit* (não-lucrativos) e direciona os fundos que recebe dos lucros da multinacional a propósitos de benefício público. As áreas apoiadas pela fundação incluem desenvolvimento das ciências sociais, projetos nas áreas de saúde pública e ajuda humanitária, relações internacionais, bem-estar social, educação, arte e cultura. As atividades internacionais da fundação estão concentradas na França, Estados Unidos, Turquia e países da Europa Oriental e Central.

Os cerca de 232 mil empregadores que compõem a força de trabalho mundial da multinacional atuam em três principais setores de negócios:

- tecnologia automotiva;
- tecnologia industrial;
- bens de consumo e tecnologia de construção.

O setor de tecnologia automotiva, detentor de mais de 60% das vendas corporativas representando o mais significativo negócio da organização, compõe-se de 6 divisões: Sistemas Gasolina, Sistemas *Diesel*, Sistemas de Chassis, Sistemas de Energia e Corpo, Multimídia para carros, e *Aftermarket* Automotivo. Estas unidades de negócios fornecem produtos e sistemas para os fabricantes de veículos automotivos incluindo sistemas de gerenciamento eletrônico de motores, sistemas e componentes de freios, motores de partida, alternadores, velas de ignição, motores elétricos de acionamento de vidro, de ventilação interna, sistema de limpadores de pára-brisa, e auto-rádio (marca Blaupunkt), entre outros.

No setor de tecnologia industrial, a Bosch Rexroth domina as tecnologias industriais relevantes de acionamento, comando e movimento: da mecânica à eletrônica, através da hidráulica e da pneumática, além de desenvolver, projetar e fabricar, na divisão de tecnologia de embalagens e tecnologia de metais, equipamentos para indústrias em diversos segmentos.

Os setores de negócios automotivos e industrial obtiveram em 2002, respectivamente, o faturamento de vendas de cerca de 23,3 bilhões de euros, que representa 67% das vendas globais, e aproximadamente 4 bilhões de euros ou 11% das vendas globais .

A Robert Bosch também atua em outras linhas de negócio que compõem o terceiro setor de negócio, produzindo e comercializando ferramentas elétricas, tecnologia térmica, aquecedores a gás, eletrodomésticos (em parceria com a Siemens, através da empresa BS Continental), além de tecnologia de segurança e redes de banda larga. O valor das vendas mundiais deste terceiro setor atingiu, em 2002, 7,7 bilhões de euros, ou seja, 22% das vendas globais da empresa. Os principais pilares da rede global da empresa são:

- programa de desenvolvimento internacional, que promove o desenvolvimento conjunto entre times internacionais e os clientes da indústria automobilística;
- aliança de manufatura internacional, que submete toda a produção mundial Bosch aos mesmos padrões de processos produtivos e qualidade;
- organização internacional de vendas, que opera globalmente times de resposta a clientes que por sua vez coordenam as requisições específicas e garantem rápida implementação;
- estratégia internacional de compras, que torna os departamentos de compras mais eficientes por meio do ganho de escala e alcance da rede de relacionamentos internacionais.

O programa mundial *BeQIK* - no qual as letras Q, I e K são iniciais de termos em alemão correspondentes à Qualidade, Inovação e Orientação para o Cliente - é a base estratégica de atuação do grupo Robert Bosch no mercado. Dentro desta filosofia, a empresa investe na valorização e na preparação constante dos seus colaboradores, colocando-os em contato com modernos recursos tecnológicos, processos e ferramentas de produção, desenvolvimento e administração.

As principais preocupações focam:

- Ação Social

Que delineia a construção de todas as subsidiárias permeada pelo pensamento humanista de seu fundador para quem a responsabilidade social deveria ser o princípio de qualidade da empresa. Valores que criaram a estrutura que colocou a Fundação Robert Bosch como principal controladora do grupo com 92% das ações.

- Meio ambiente:

Todo o processo produtivo da empresa passa pelo programa ambiental integrado e permanente, denominado Sega (Sistema de Ecogestão Ambiental) que recebe investimentos anuais do porte de R\$ 6 milhões para projetos de reutilização do óleo industrial, evitando descarte prematuro; tratamento da água industrial e inúmeras ações de redução/eliminação de poluição ou conservação de recursos e energia.

Programas de redução da geração de resíduos na fonte e de controle de emissões atmosféricas, coleta seletiva, desenvolvimento da consciência ecológica dos colaboradores e sediar seminários mundiais sobre práticas de preservação ambiental, são algumas das ações adotadas para a obtenção de objetivos, dentro do sistema de gestão ambiental. Com a coleta seletiva e reciclagem, por exemplo, a empresa consegue hoje reciclar mais da metade dos resíduos sólidos gerados em suas unidades.

- Pesquisa e Desenvolvimento:

Um dos principais investimentos do Grupo Bosch mundial é feito na área de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. Anualmente, são investidos 7% do faturamento global nesta área que registra mais de 2.000 patentes/ano. Cerca de 18.500 colaboradores Bosch trabalham exclusivamente nesta área, apoiados no Programa 3-S, criado há 25 anos, sendo representado pela letra inicial das palavras alemãs *sicher* (seguro), *sauber* (limpo, ou não poluente) e *sparsam* (econômico). A maior parte das patentes é conferida ao setor de tecnologia automotiva, mantendo a tradição de liderança tecnológica neste setor, que possui a vela de ignição e injeção eletrônica, freio ABS e sistemas de injeção *Diesel* de alta pressão como produtos-marco na história da indústria automobilística.

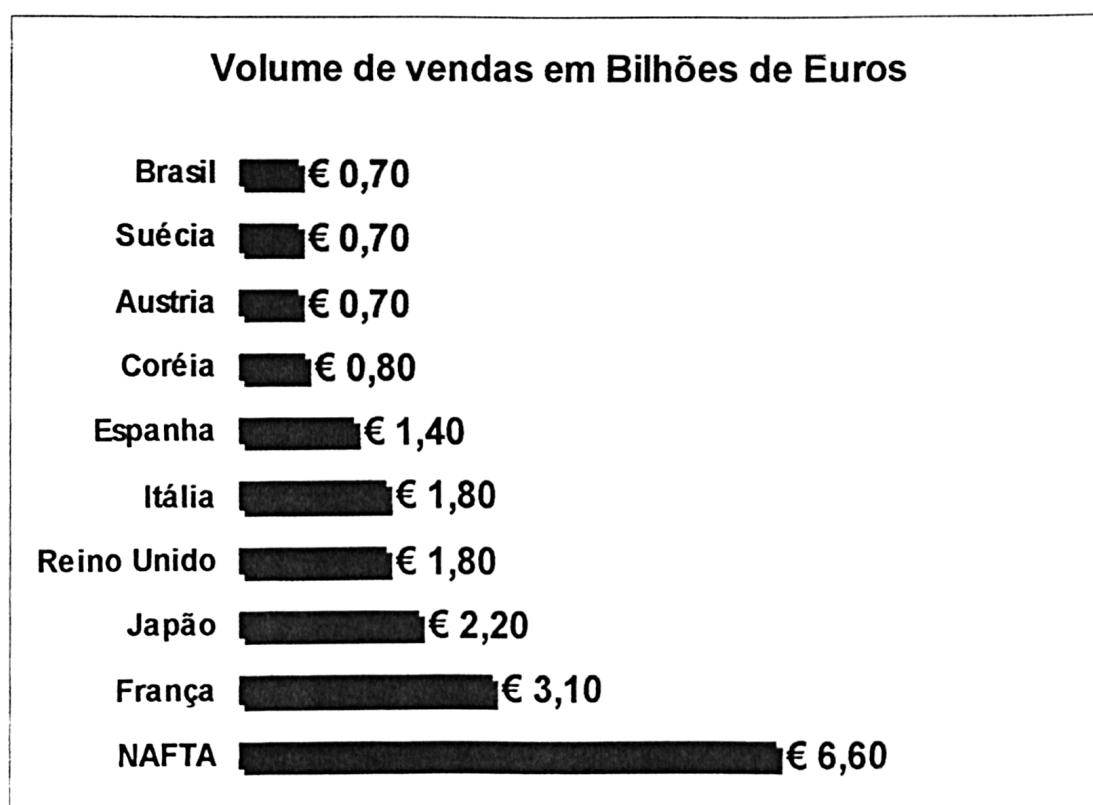
- Investimento nos colaboradores:

A boa formação dos aprendizes era considerada por Robert Bosch como de fundamental importância. Já em 1913, ele havia implantado uma oficina de aprendizes. Por todo o mundo, na totalidade das plantas, jovens de 14 a 18 anos, são iniciados em processos industriais, em convênio com as escolas locais (no Brasil, em convênio com o Senai), e de acordo com as políticas educacionais locais. Estes jovens são em sua maioria aproveitados na fabricação, nas áreas de engenharia de produto, manutenção e ferramentaria.

Anualmente, colaboradores de diversas partes do mundo, com diferentes funções são enviados aos centros de desenvolvimento e produção Bosch, buscando estreitar o contato com tecnologia e *know-how*. Posteriormente, este conhecimento é aplicado e desenvolvido em seu país de origem, permitindo a participação no mercado globalizado em termos de conhecimento comercial, administrativo e tecnológico. Este processo de valorização e preparação contínua é estendido para os parceiros da empresa por meio de Centros de Treinamento em cada planta, onde os colaboradores têm seu conhecimento atualizado.

Os principais mercados da Bosch, em 2002, sem considerar a Alemanha, estão listados por volume de vendas em bilhões de Euro na Figura 5.

FIGURA 5: PRINCIPAIS MERCADOS DA MULTINACIONAL EM VOLUME DE VENDAS .



FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

Pela figura percebe-se o Brasil em décima posição em volume de vendas em Bilhões de Euros e por este motivo não é alçado, pela multinacional, à categoria de mercado estratégico. A Multinacional percebe, segundo dados das entrevistas realizadas com os gerentes da unidade de Curitiba, que o tamanho relativo do mercado consumidor brasileiro, limitado por sua legislação automotiva, entre outros fatores de seu contexto ambiental, contribuem para esta classificação. Além disso, os mercados que concentram hoje a atenção e foco da multinacional em termos de valor estratégico de potencial de mercado são, em ordem de importância: EUA (com um mercado de 250 milhões de veículos), China (com um crescimento sustentado do ramo automobilístico acima de 10% a.a., uma produção de 1,5 milhão de motores *diesel*, e participação da Bosch hoje em 10%), e Rússia (com necessidade e potencial de crescimento de indústria obsoleta na pós-dessocialização).

O Brasil, embora possua um mercado *diesel* que não atinge 300.000 unidades por ano no total de produção de cerca de 1,8 milhão de veículos, é percebido como: mercado estável em relação a níveis de possibilidade de *market share*, quantidades e rentabilidade, com crescimento variando de 280 mil à 340 mil unidades nos próximos cinco ou seis anos, (quase vegetativo mas estável); mas principalmente, de grande valor estratégico em capacidade de produção, custos competitivos e competência em engenharia de desenvolvimento, direcionado à exportação.

No ano de 2002 observou-se o aumento no número de registro de novos carros com motores *diesel* na Europa Ocidental, para valores acima de 40%. A Bosch espera, nos próximos anos, uma continuação deste crescimento para patamares acima de 50%.

Os sistemas de injeção de combustível a altas pressões, desenvolvido e fabricado pela empresa, possui papel decisivo neste contexto otimista e história de sucesso: os sistemas *common-rail* e *unit pump* asseguraram ao motor *diesel* um funcionamento mais eficiente, silencioso e limpo.

O modelo global de gerência de processos organizacionais da Bosch passa, atualmente, por uma transição que segue a tendência mundial de gestão de organizações complexas migrando gradualmente de estrutura divisional geográfica internacional para estrutura por unidade estratégica de negócio. Em tempos de reposicionamento estratégico, a

empresa adotou procedimentos e ferramentas que padronizam e organizam processos, ao mesmo tempo em que facilitam a troca de informações. Este projeto mundial de informática denominado 2BIP (*Bosch Integrated Process - Best In Practice*) constitui-se a operacionalização inicial da implantação do novo modelo.

Nos últimos anos, houve uma iniciativa mundial da Robert Bosch direcionada a identificar e consolidar os valores da empresa que estão sendo amplamente difundidos por todas as unidades do grupo. Estes encontram-se ressaltados na Figura 6 uma vez que o ano de 2004 configura-se marco na iniciativa e autorização de publicação destes em documentos oficiais da MNC e em trabalhos científicos:

FIGURA 6: VALORES DA MULTINACIONAL ROBERT BOSCH GMBH

| VALORES | |
|----------------|---|
| 1 | Orientação para o futuro e os Resultados |
| 2 | Responsabilidade |
| 3 | Iniciativa e Determinação |
| 4 | Abertura e Confiança |
| 5 | Seriedade e Honestidade |
| 6 | Confiabilidade, Credibilidade e Legalidade |
| 7 | Diversidade Cultural |

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

Deles destaca-se o sexto valor por constituir-se lema intensamente difundido como ilustra o depoimento de um dos entrevistados: “Cumprimos o que prometemos. Vemos nossa palavra como uma obrigação e respeitamos o direito e a Lei”. Ressalta-se também o sétimo valor por este vir ao encontro desta pesquisa quando versa sobre o respeito às origens regionais e culturais, considerando a diversidade como uma vantagem competitiva e condição

percebida como necessária para o sucesso mundial.

Em face disto, a matriz da multinacional espera que suas filiais forneçam *inputs* sobre seus mercados e suas especificidades em um processo dinâmico e compartilhado de delineamento de estratégias globais, fazendo-se imprescindível conhecer as particularidades da Bosch Brasil.

4.2.2 A ROBERT BOSCH NO BRASIL

A Bosch Brasil representa a maior força de trabalho fora da Alemanha, empregando aproximadamente 9.700 colaboradores. Suas subsidiárias e companhias associadas fabricam e comercializam equipamentos e sistemas automotivos, ferramentas elétricas, aquecedores de água a gás, eletrodomésticos, sistemas de segurança, máquinas de embalagem e automação industrial. A Robert Bosch está presente no Brasil desde 1954, em São Paulo, onde se estabeleceu inicialmente para estudar a implantação de fábricas no país e participar do programa de criação da indústria automobilística brasileira.

A empresa possui cinco unidades fabris em território brasileiro. A matriz e uma das fábricas encontram-se em Campinas (SP). As outras três estão localizadas em São Paulo (Capital), Curitiba (Paraná) e Aratu (Bahia).

O novo modelo de gestão por unidade estratégica de negócio, implementado por meio do projeto 2BIP, como já foi mencionado, tem como objetivo principal separar os resultados da RBLA (Bosch *Latin America* – composta pelas cinco subsidiárias brasileiras e a unidade Argentina) entre as divisões de negócio, ou seja, identificar receitas e despesas geradas por cada divisão especificamente.

Situada entre os modelos de gestão, a matriz brasileira ainda responde como matriz da Bosch América Latina dada sua importância estratégica, reconhecida pelo grupo alemão que concentra aqui a coordenação das atividades da América Latina, enquanto a filial de Curitiba, única fábrica da Divisão de Sistemas *Diesel* na América Latina, duplica sua prestação de resultados e adaptações estratégicas para a matriz brasileira em Campinas e para a matriz da divisão *diesel* em Stuttgart.

Na figura 7 identificam-se as diferentes unidades de negócio e a divisão das fábricas da Bosch no Brasil.

FIGURA 7: DIVISÕES DE NEGÓCIOS E UNIDADES DA BOSCH-BRASIL

| UNIDADE | DIVISÕES DE NEGÓCIOS |
|--|---|
| Aratú/Nordeste | Velas de Ignição. |
| Campinas, (matriz, Unidade I) | Sistemas Gasolina e mercado reposição automotivo; Sistemas segurança, energia e eletrônica embarcada; Ferramentas elétricas, auto-rádios. |
| Campinas (unidadeII) | CS – Sistema de Chassis; |
| Curitiba | DS- Sistemas <i>Diesel</i>. |
| São Paulo | Sistemas de energia e eletrônica embarcada; Termotécnica (aquecedores de água à gás) Máquinas de embalagem; Mercado de reposição automotivo (remanufaturados). |

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

Pela figura percebe-se a exclusividade da filial de Curitiba em relação à representatividade da divisão Diesel no Brasil, que influencia seu grau de anuência às diretrizes da matriz alemã.

Desde 1954, a Bosch, seguindo a orientação difundida pelo seu fundador, vem desenvolvendo projetos nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul do país, baseados nos pilares da política de responsabilidade social e educação, incluindo formação básica e profissionalizante de adolescentes, saúde e preservação do patrimônio histórico-cultural brasileiro e meio ambiente.

A Bosch América Latina exporta seus produtos para mais de 35 países da Europa, Ásia, África e Américas. O faturamento da Bosch Brasil, em 2003, foi de R\$ 2,5 bilhões, com

aumento de 25% em relação a 2002. Desconsiderando o ganho obtido com taxa de câmbio, o crescimento real do faturamento fixou-se no patamar de 10%.

Esta importância estratégica da competência e capacidade de produção das unidades brasileiras, reconhecida pela matriz alemã, resultou em uma política de investimentos realizados nos últimos anos que proporcionou o crescimento da participação das exportações no faturamento brasileiro de 35% ,em 2002, para 42% em 2003.

Para o mercado brasileiro de peças automotivas de reposição em 2004, estão previstos, nas diretrizes estratégicas da matriz, investimentos em torno de R\$ 25 a R\$ 30 milhões, a serem aplicados no desenvolvimento e contínuo aperfeiçoamento da rede de serviços. A meta é chegar ao fim de 2004 com 1,1 mil oficinas, seguindo o padrão mundial de atendimento da empresa, que hoje soma 785 estabelecimentos Bosch *Service* no Brasil.

Quase a totalidade das unidades fabris da Robert Bosch instaladas no Brasil receberam a certificação ISO 14.001. As primeiras certificações foram para suas unidades de São Paulo, seguida da certificação (agosto de 2003) de mais duas unidades fabris: a planta Matriz (Campinas) e de Sistemas *Diesel* (Curitiba). Já a certificação para a Unidade Aratu está prevista para o primeiro semestre de 2004.

No Brasil, a liderança tecnológica se destaca em duas frentes. Numa primeira, pelo desenvolvimento de injeção para motores a álcool e/ou gasolina, denominado *Flexible Fuel*. É um sistema bicom bustível de injeção e ignição eletrônica, desenvolvido em Campinas, que permite o uso indistinto, sem qualquer necessidade de intervenção mecânica, de álcool ou gasolina no tanque do veículo. E, numa segunda frente, pelo desenvolvimento de produtos de alta tecnologia em bombas *diesel*, *Common Rail Injektor* e *Unit Pump*, fabricados em Curitiba com reconhecimento de qualidade e competência mundiais que determinaram a decisão inédita da matriz de transferir a engenharia do produto UP (*Unit Pump*) para fora da Alemanha, para Curitiba, alçando-a à posição de matriz mundial da divisão de negócio *Unit Pump*.

4.2.3 A SUBSIDIÁRIA DE CURITIBA

O foco deste estudo recai sobre a subsidiária de Curitiba, que pertence à unidade de negócio Tecnologia Automotiva, especificamente à divisão Sistemas *Diesel* – DS.

A unidade paranaense, atuante no setor de autopeças, detém a produção de toda a linha *diesel* da Bosch no Brasil, que compreende a produção de bombas injetoras (para veículos de médio e grande portes, motores estacionários, agrícolas, ônibus, caminhões, utilitários, etc.), porta-injetores e peças de reposição (bicos, elementos e válvulas) para veículos a *diesel*. Os novos produtos com alto valor tecnológico, como já foi especificado, são *Common Rail Injektor* (CRI) e *Unit Pump* (UP). A consolidação destes dois produtos foi alçada à categoria de foco da filial a partir do ano de 2003. A implantação das linhas dos novos produtos materializa a solidificação da indústria da Bosch no Brasil, pois representa produtos de tendência mundial: econômicos, menos poluentes e mais silenciosos.

A filial de Curitiba representa cerca de 32% do faturamento nacional, concentra a maior força de trabalho Bosch fora da Alemanha, com mais de 3.600 colaboradores até o início de 2004 e tem como principais clientes indústrias automobilísticas e fábricas de motores.

Com fornecedores nacionais do porte de empresas como Forjas Brasileiras, Samot, Autocam, Metapar, e EBF-VAZ, além dos fornecedores mundiais do grupo, a unidade de Curitiba gerencia um programa que visa ao desenvolvimento de fornecedores mundiais do grupo Bosch por meio de ferramentas como análise de potencial, treinamento conjunto, *workshop* de otimização de produtividade e recursos, etc. A orientação segue a diretriz mundial da multinacional, na qual o responsável pela área de compras da filial responde diretamente ao diretor mundial de compras da *diesel systems* (DS) na matriz.

A exportação representa hoje mais de 60% da produção desta unidade, destinada a clientes como DaimlerChrysler e Cummings (fabricante de motores *diesel* americana). Outros clientes dos produtos *diesel* são MTU que pertence à Daimler, Volvo, Volkswagen, fábrica de motores Trytec que fornece para BMW, Mercedes-Benz, GM, MTU, Scania, Iveco, Detroit *Diesel*, DC do Brasil e MWM e Agrale, sendo estes dois últimos 100% nacionais.

O mercado brasileiro, hoje com a média de produção anual de 1,8 milhões, atingiu entre janeiro e abril de 2004 o volume de 671.704 unidades produzidas entre automóveis de passageiros e de uso misto, caminhoneta, utilitário, caminhoneta de carga, caminhões e ônibus. Deste número, 72.366 são unidades equipadas com motor *diesel* configurando produção de cerca de 270 mil veículos diesel por ano. Neste mercado a Bosch Curitiba está inserida com 78% de *market share*. O mercado da filial da Bosch Curitiba concentra-se em veículos médios, semi-pesados, e pesados (*heavy duty*: caminhões e ônibus) limitado pela legislação automotiva que impede, como foi explicitado no capítulo sobre contexto do setor, que carros de passeio possuam motor diesel.

As perspectivas de crescimento da fábrica de Curitiba dependem essencialmente da demanda e capacidade de absorção dos clientes e do desenvolvimento do mercado mundial, em especial do Mercosul e, particularmente, do avanço e implementação das novas leis e normas de emissões de poluentes, sem contar com uma alteração na legislação automotiva que permita equipar carros de passeio com motores *diesel*. Uma alteração nesta legislação acarretaria um crescimento do mercado *diesel*, hoje em 15% da produção anual de veículos (1,8 milhão de unidades), para níveis europeus de 40% da produção nacional. A eventual modificação da lei proporcionaria um aumento de *market share* da Bosch Curitiba, que passaria de 78%, para uma expectativa projetada pela própria empresa de 65% de participação neste novo mercado *diesel* (40% da produção anual de veículos).

A Bosch Curitiba, como representante exclusiva da divisão *diesel* no Brasil, detém, como já foi mencionado acima, quase o monopólio do mercado brasileiro e não é afetada de forma imediata ou impactante por seus concorrentes no Brasil. O monitoramento da atuação de seus concorrentes acontece em nível internacional onde Siemens e Delphi, por exemplo, possuem significativa atuação.

A limitação da potencialidade do mercado brasileiro devido à legislação automotiva, classifica-o como não ativo apesar de estável, segundo os padrões da matriz, e impede a presença de uma fábrica dedicada ao mercado nacional justificando o foco da filial à exportação. O potencial de crescimento do mercado externo, por sua vez, justifica os grandes investimentos que serão realizados no ano de 2004 na fábrica de Curitiba.

Apesar da limitada potencialidade de crescimento do mercado brasileiro, os investimentos previstos em 2004 para o aumento da capacidade de produção de sistemas de injeção na fábrica paranaense são da ordem de R\$ 53 milhões, o que representa mais de 30% do volume total dos investimentos nas unidades da empresa no Brasil neste ano, que somam R\$ 160 milhões. O objetivo é focar os mercados em franca expansão: americano e chinês. A unidade de Curitiba abrirá quase 100 vagas adicionais dos 400 novos postos de trabalho que serão criados com estes novos investimentos.

Os investimentos destinados a esta unidade serão voltados primordialmente ao aumento da produção de bombas injetoras *Unit Pump* (sistema eletrônico que proporciona atendimento às normas de emissões de poluentes e redução de consumo de combustível em veículos pesados e motores marítimos) visando atender ao mercado americano a partir de Curitiba, equipando motores médios, semi-pesados, pesados, caminhões e ônibus em atendimento à nova legislação de emissões veiculares de *diesel* dos EUA , que entra em vigor em 2004 como a mais exigente e restritiva norma mundial.

A filial de Curitiba desdobra e operacionaliza as bases estratégicas delineadas pela matriz, seguindo o programa mundial *BeQIK* - Qualidade, Inovação e Orientação para o Cliente –investindo em:

1– Em ação social:

Sua ONG “Voluntários Bosch”, criada em 2002, gerencia e realiza trabalhos sociais e desenvolve atividades voltadas para a educação continuada na comunidade, ações de educação pela saúde, cultura, comunicação, ensino, esporte, proteção ao meio ambiente e lazer, sempre com projetos de auto-sustentabilidade tais como o “Peça por peça” e o ‘Somos herdeiros de nossas ações’, este último criado em 1999 para canalizar um ideal de responsabilidade social valorizado e implementado pelo seu fundador há mais de 100 anos. O GAS (Grupo de Ação Social) foi uma adaptação de Curitiba em face da necessidade de orientação e revitalização das ações sociais da empresas apoiando e direcionando, estrategicamente, a gestão dos projetos dos projetos sociais, atuando ao lado da ONG e do departamento de Recursos Humanos.

2- Na valorização e na preparação dos seus colaboradores:

A filial busca colocar seus funcionários em contato com diversos programas internos e externos de formação e desenvolvimento profissional investindo em capacitação por meio de recursos tecnológicos, processos e ferramentas de produção, desenvolvimento e administração em busca do autodesenvolvimento. Especificamente a filial promove: (por meio de parcerias sobre as quais discorreremos mais adiante) treinamentos técnicos e administrativos sejam eles em Curitiba, na matriz Alemã, nas matrizes dos produtos², sejam outras unidades especialistas em determinados produtos ou processos; cursos de formação básica de primeiro e segundo graus; e cursos pós-médio; além de subsidiar programas de idiomas, especialização, pós-graduação e mestrado.

3- Na preservação do ambiente:

A empresa alia sua alta tecnologia à preservação do meio ambiente, gerando desta forma estudos pela engenharia para reduzir a emissão de gases pelos motores desenvolvidos e promovendo a conscientização dos seus colaboradores sobre a fundamentalidade da preservação ambiental adotando, para isso, o Sistema de Gestão Ambiental (sega) que informa sobre os procedimentos corretos para a não poluição do meio ambiente

4- Qualidade de Vida:

A unidade de Curitiba busca ligar todos os projetos e ações do programa de qualidade total da fábrica à saúde, ao desenvolvimento e à satisfação do colaborador, mantendo um centro de recreação: a Associação dos Funcionários da Robert Bosch, de acordo com a filosofia humanista de seu fundador.

²Cada produto do mundo Diesel possui uma fábrica-matriz (*stammwerk*) responsável por fornecer padrões técnicos para a divisão do negócio e para o produto, delineando as diretrizes das outras fábricas. Dos novos produtos, a bomba UP responde à matriz em Homburg (Alemanha); o CRI-N (aplicação em veículos semi-pesados e médios) possui *stammwerk* em Homburg; enquanto o CRI-P (veículos leves e utilitários) se orienta pela matriz em Bamberg (Alemanha).

As principais ferramentas de gestão utilizadas pela Bosch Curitiba, de acordo com as diretrizes globais da organização, são:

- BeQIK – ferramenta que é base estratégica de atuação do grupo Bosch. Definida como uma filosofia que investe na valorização e na preparação constante dos funcionários, colocando-os em contato com recursos tecnológicos, processos e ferramentas de produção, desenvolvimento e administração.

- BPS (*Bosch Production System*) adaptado do Sistema Toyota de Produção, que engloba diversas ferramentas de gestão como mapeamento do fluxo de valor, 5S, Kanban, TPM, *set-up*, FMEA, além do conceito de produção puxada com o *lean manufacturing* e o *lean administrative*. O objetivo principal deste projeto corporativo é a prevenção de desperdícios na produção e em seus processos de apoio de acordo com a filosofia BeQIK.

Integrado à ferramenta BPS, a Bosch implementou, seguindo as orientações de sua matriz, um novo modelo de gestão, o projeto GSA, grupos semi-autônomos que buscam fomentar um ambiente com maior volume de informações compartilhadas conseqüentemente, maior autonomia na tomada de decisão visando otimizar a prática da gestão participativa.

- 2BIP (*Bosch Integrated Process- Best In practice*) para realizar a revisão dos processos empresariais, permitindo fortalecer a divisão de negócio Sistemas *Diesel* dentro da nova estratégia de crescimento da matriz: gestão por unidades de negócios.

Particularmente o ano de 2003 foi um marco na história da filial. Em fevereiro foram completados 25 anos da Bosch em Curitiba, com uma homenagem a onze colaboradores que completaram também 25 anos de dedicação à empresa. Em junho houve a comemoração de 1 ano de fornecimento de um dos principais produtos desta unidade a bomba UP, *Unit Pump*. Em julho, seguindo as diretrizes mundiais, e principalmente atendendo à demanda dos clientes e do mercado, a unidade de Curitiba recebeu a certificação ISO 14001. Além de ter sido reconhecida como empresa do ano em comércio exterior e eleita a maior exportadora da

região sul com volume de US\$ 103 milhões. O ano também foi marcado por grandes investimentos na divulgação da visão BeQIK e dos valores Bosch.

A subsidiária do Paraná estabelece parcerias com universidades, escolas técnicas, associações comunitárias e fundações culturais. O projeto universidade-empresa, por exemplo, visa identificar profissionais no mercado, fortalecer o relacionamento com as universidades, divulgar o trabalho da empresa e dar oportunidade para a execução de projetos, seguindo as diretrizes mundiais do grupo Bosch. Algumas destas parcerias foram firmadas com a Faculdade UNIANDRADE, que oferece cursos de informática para a comunidade; com a UNICEMP, desde maio de 2001, oferecendo a disciplina anual de “Tecnologia de Injeção *Diesel*” para o quarto ano do curso de engenharia mecânica – a primeira em nível de graduação no Brasil; e com a PUC-PR por meio da oferta da disciplina “Controle de motores *diesel*” no curso de pós-graduação em motores. O material utilizado deste último é o mesmo da Bosch-Franca, sendo o curso pioneiro no Paraná e apoiado pelos clientes da Bosch: Volvo e MWM.

Com a UFPR, a Bosch desenvolve o projeto “Encontro de Desenvolvimento Tecnológico” no qual alunos de mestrado e doutorado, funcionários da Bosch, buscam validar e fornecer colaborações importantes para o trabalho da empresa que, por sua vez, assume um papel de laboratório real para a implantação de novos projetos que buscam também definir tendências e variações de mercado. Desenvolve, ainda, um trabalho conjunto com a Fundação Cultural de Curitiba com o projeto “linhas do conhecimento”: um trabalho de arte-educação junto às comunidades locais.

Uma outra parceria, reconhecida pela comunidade científica, foi estabelecida entre a Bosch e a Petrobrás. Como resultado, em agosto de 2003, a Bosch recebeu o prêmio de melhor trabalho com o estudo “Influência do atrito do óleo *diesel* sobre sistemas de injeção” durante o SIMEA 2003- Simpósio Internacional de Engenharia Automotiva em São Paulo. Os engenheiros de desenvolvimento do produto, em parceria com a Petrobrás, testaram, durante dois anos, diversas formulações brasileiras de *diesel* com baixo teor de enxofre em atendimento à nova exigência da legislação estabelecida pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) com fins claros de redução da emissão de enxofre na atmosfera.

O Centro de Engenharia da fábrica de Curitiba é um espaço de desenvolvimento de testes de tecnologia *diesel*, onde são desenvolvidas aplicações dos sistemas de injeção nos veículos brasileiros. O centro também apóia o desenvolvimento de novos combustíveis, como o biodiesel, por meio da já citada parceria com a Petrobrás, em face da relevância que o tema vem adquirindo. A iniciativa da filial de Curitiba justifica-se face à necessidade de preparação da empresa para um cenário futuro baseado nos resultados apresentados no relatório de 30 de janeiro de 2004, do grupo interministerial destinado a analisar a aplicação do biodiesel no Brasil. Este relatório versa sobre a projeção de que 2% dos combustíveis consumidos no mercado brasileiro em 2006 precisarão ser renováveis, e em 2010, 5,75%, visando atender às pressões por desenvolvimento sustentável; preocupações com o efeito-estufa; com as guerras no Oriente Médio, que afetam diretamente alguns dos principais países produtores de petróleo; e com as questões estratégicas ligadas ao longo período de formação dos combustíveis de origem fóssil e sua característica finita, como já foi mencionado.

Em face deste levantamento das diretrizes estratégicas delineadores do grupo Bosch com ênfase nas especificidades da filial de Curitiba passa-se a discorrer sobre suas similaridades e diferenças buscando indicadores estratégicos adaptados ao contexto.

4.3 NÍVEL DE CONGRUÊNCIA ENTRE AS ESTRATÉGIAS DA BOSCH-CURITIBA EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES DA MATRIZ BOSCH-ALEMANHA

Aqui pretende-se explicitar as ações estratégicas específicas da unidade de Curitiba da multinacional Robert Bosch referentes a cada um dos indicadores componentes dos cinco grupos estratégicos delineados no Quadro 7, e que é base para esta análise e estudo. Este levantamento acontece em relação às estratégias e ações da matriz referentes à iguais indicadores, visando ressaltar o nível de congruência entre eles, ou seja, verificar o alto ou baixo nível de congruência no sentido de homogeneização ou diversificação das diretrizes da subsidiária em relação à matriz.

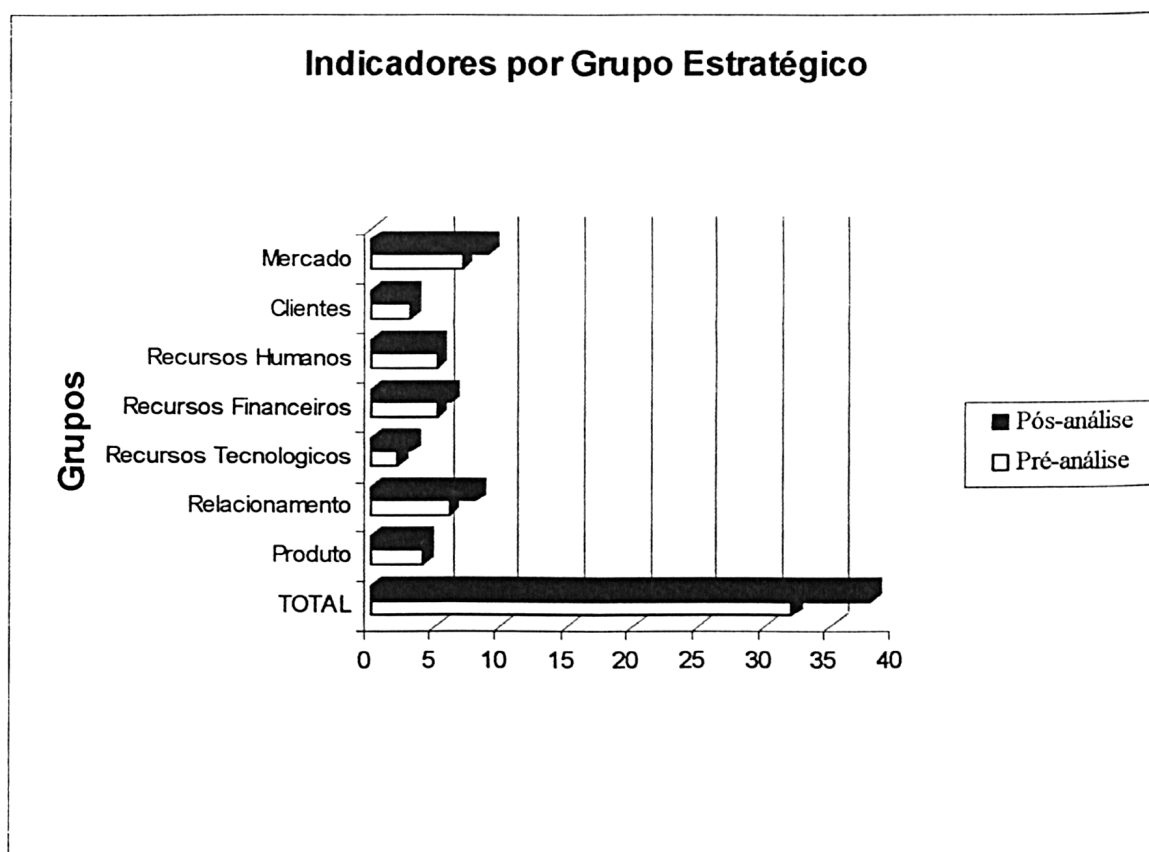
Cabe ressaltar que as adaptações constatadas, que visam atender demandas do

contexto ambiental brasileiro que hospeda a filial da Bosch, foram realizadas com algum grau de participação da matriz alemã, como ilustra um dos depoimentos coletados:

“O desdobramento das metas estratégicas corporativas em funcionais segue a diretriz mundial do grupo Bosch que especifica que o monitoramento e medição do grau de maturidade de cada subsidiária no sentido de se autogerir e se adaptar localmente, é realizado por uma metodologia de auto-avaliação desenvolvida pela matriz que identifica pontos de melhoria e plano de ação que é depois aprovado ou não pela matriz.” (E)³

Faz-se necessário ainda observar que alguns indicadores estratégicos sofreram desdobramento com objetivo de explicitar pressões em direções opostas referentes à diversidade e homogeneidade, como pode ser visualizado na Figura 8, a seguir.

FIGURA 8: DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Na figura destacam-se os indicadores que sofreram desdobramentos, como forma de

³ Como acordado entre pesquisadora e empresa, buscou-se preservar a identidade dos entrevistados, justificando a indicação de depoimentos dos gerentes e diretores apenas pela letra 'E' de entrevistado.

ressaltar seu diferente posicionamento referente ao nível de congruência entre as estratégias da matriz e da filial que serão realizadas no decorrer deste capítulo.

Nela observa-se que, do total inicial de trinta e dois indicadores componentes dos cinco grupos de estratégias delineados (o grupo de gestão de recursos possui três subgrupos), a análise final foi efetuada em relação a trinta e oito indicadores devido aos desdobramentos necessários nos grupos de mercado, gestão de recursos financeiros, recursos tecnológicos e de relacionamento.

No grupo de estratégias de mercado, inicialmente com sete indicadores, o indicador política de preços e custos foi analisado em separado para políticas de preços de clientes internacionais e nacionais, e política de custos, uma vez que são influenciadas por pressões diferenciadas e inclinam-se em direções divergentes que serão detalhadas posteriormente. Desta forma, o grupo passou a contabilizar nove indicadores.

Em relação aos recursos financeiros, o indicador investimentos em máquinas e equipamentos foi desdobrado em investimentos específicos em máquinas; e em peças e equipamentos, para ressaltar onde se encontram as adaptações mais significativas e qual o seu direcionamento: homogeneização ou diversificação com as orientações da matriz. O que aumentou o número de indicadores deste subgrupo em uma unidade.

Cabe ressaltar que, apesar da opção pelo não desdobramento do indicador, o item ‘investimento em infra-estrutura’ possui uma faceta peculiar que destaca a homogeneização, em relação às estratégias da matriz, dos investimentos em abastecimento de energia da unidade de Curitiba possibilitada diante da alteração na regulamentação de mercado livre no Brasil, numa clara oposição às práticas das empresas brasileiras, detalhada na seção seguinte.

Em seguida, as estratégias de automação, do subgrupo gestão de recursos tecnológicos, foram analisadas em separado para os processos de automação e o nível da automação devido as particularidades das adaptações e não adaptações destas políticas, adicionando também uma unidade à contagem final.

Finalmente, em relação às estratégias de relacionamento corporativo, o indicador ‘valorização do relacionamento com fornecedores de máquinas e equipamentos’ foi analisado em separado para suas vertentes: fornecedores de máquinas; de peças e equipamentos; e de

serviços, por razões semelhantes às descritas acima. Isto proporcionou um aumento de seis para oito indicadores.

Os grupos de estratégias relacionadas a clientela, subgrupo gestão de recursos humanos, e grupo concernente às estratégias de produto permaneceram, respectivamente, com três, cinco e quatro indicadores.

Isto posto passa-se ao detalhamento do nível de congruência dos grupos e de seus indicadores estratégicos.

4.3.1 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

O comportamento dos indicadores estratégicos deste grupo pode ser parcialmente antecipado como tendente à observação das demandas locais, constatação permitida pelas afirmações colhidas nas entrevistas, que são reflexos do entendimento compartilhado pelos dirigentes, e que obteve sua síntese na declaração de um deles:

“A matriz espera que a filial de Curitiba forneça *inputs* sobre o mercado brasileiro e suas especificidades em um processo dinâmico e compartilhado de delineamento de estratégias globais.” (E)

Desta forma, cabe analisá-los detalhadamente.

-QUALIDADE RELATIVA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A análise das entrevistas indica que a qualidade relativa de produtos e serviços da subsidiária de Curitiba da Bosch é determinada pelos seus clientes que, por sua vez, seguem as especificações de suas matrizes. Uma vez que os clientes da filial de Curitiba constituem-se de montadoras e fabricantes de motores multinacionais, como DaimlerChrysler, Cummings, com exceção dos clientes MWM e Agrale (nacionais), cujos padrões e índices de qualidade são delineados por suas matrizes estrangeiras inseridas no contexto global, seguem padrões mundialmente aceitos e exigidos. Os clientes nacionais por sua vez beneficiam-se da política da empresa de trabalhar com índices mundiais além de buscarem atender, da mesma forma, às exigências do mercado global demandando desta forma os mesmo índices.

Constata-se desta forma, a homogeneidade deste indicador com as diretrizes da matriz,

que também é ressaltada pelo foco mundial em melhoria contínua atendido por todas as unidades do grupo.

Além disso, para atender a estes índices globais, as ferramentas da área de qualidade e as certificações utilizadas pela unidade de negócio *diesel* são comuns a todas as filiais com padrões e especificações de nível de qualidade, custo da qualidade e custos da não-qualidade definidos e aceitos mundialmente.

“ O plano de qualidade é a base para o desdobramentos de metas e abrange desde a alta diretoria até cada um dos setores da produção, logicamente delineados de acordo com diretrizes da matriz alemã”. (E)

Considera-se ainda que o sistema de gerenciamento da qualidade da fábrica de Curitiba é certificado, da mesma forma que sua matriz, conforme os requisitos da ISO-TS 16949, edição 2002, que inclui os requisitos da norma ISO 9001, edição 2000. Que são exatamente os certificados possuídos pela matriz.

Cabe dizer que a ISO-TS 16949, conhecida como ISO automotiva, é hoje mundialmente adotada pela maioria dos fabricantes de veículos além de ser requisito obrigatório imposto por seus fornecedores, vem substituir as antigas normas como: VDA6, norma da indústria automobilística alemã e QS 9000 que já eram requisitados pelos três grandes fabricantes americanos DaimlerChrysler, Ford e GM, todos clientes da Bosch Curitiba, além da norma EAQ, antigo requisito da indústria automobilística francesa.

Pelos dados, pode-se indicar sobre este grupo, um alto nível de congruência com as diretrizes de sua matriz alemã advindas dos clientes insertos no contexto brasileiro e no contexto mundial.

-VELOCIDADE RELATIVA DE INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Quanto à velocidade de introdução de novos produtos não foram encontradas, inicialmente, adaptações, configurando um alto nível de congruência com as diretrizes da matriz, uma vez que todo planejamento da fábrica de Curitiba é dependente do VPZ, que é o planejamento das vendas para os próximos 10 anos elaborado pelo departamento de administração de vendas conjuntamente com a Alemanha, segundo diretrizes globais que

especificam todos os produtos produzidos por cada unidade, suas quantidades e seus clientes.

Entretanto, existem pressões advindas de movimentações ocasionais do contexto ambiental brasileiro, como modificações na legislação vigente, que podem pressionar as estratégias no sentido de diversidade em relação às diretrizes da matriz.

De fato, constatou-se adaptações à mudança na legislação ambiental brasileira que determinou a entrada em vigor, a partir de janeiro de 2004, de novos padrões de emissão de poluentes equivalentes aos da Norma Euro III, em substituição aos padrões anteriores equivalentes à Euro II. Esta nova lei, PROCONVE P-5, provocou um aumento da demanda por produtos *diesel* de alta tecnologia (dentre outros) capazes de atender aos novos padrões. Este aumento na demanda determinou um aumento na velocidade de introdução dos novos produtos CRI e UP, na fábrica de Curitiba, em relação ao planejando inicial pela matriz, que atendem a esta nova exigência. A decisão da matriz de alterar a velocidade de introdução das linhas dos novos produtos na fábrica do Paraná foi influenciada também pela capacidade e competência produtiva da unidade e à sua própria diretriz que determina que novas demandas surgidas em mercados específicos devem ser atendidas pelas subsidiárias neles instaladas, ressaltando a influência das pressões do contexto brasileiro na adaptação das estratégias deste indicador, e conseqüentemente baixo grau de congruência.

-NICHOS DE MERCADO E POSICIONAMENTO

A unidade de Curitiba atende à alguns nichos já estabelecidos, como o mercado de peças remanufaturadas e mercado de produtos antigos, e o faz com alguma congruência com as diretrizes da matriz, pois atende ao mercado de remanufaturados com um preço de venda estipulado pela Alemanha, de 70 a 80% do valor do novo, e com as mesmas garantias do produto novo, seguindo a nova política mundial da Bosch que visa atender uma demanda existente que estava negligenciada pela matriz.

Explora, também, de acordo com orientações da matriz, o mercado de produtos antigos, que são aqueles que já não possuem linhas de montagem mas são fabricados sob encomenda e produzidos pelo departamento de tratamento térmico e de galvanica da unidade Curitiba, com altíssima rentabilidade devidos a seus baixos custos e preço de venda

estabelecido em dólar, novamente sem adaptações específicas ao contexto brasileiro principalmente devido ao fato de os clientes deste nicho serem essencialmente americanos.

Apesar da aparente alta congruência, foram percebidas uma série de adaptações, que materializam-se em termos de procedimentos e processos relacionados ao monitoramento do ambiente nacional, referentes às potenciais oportunidades do mercado, inteiramente estruturado pela filial visando estar preparada para atender as novas demandas. Outra adaptação foi constatada pela disponibilidade da subsidiária em atender à especificidade do nicho de motores marítimos.

O tamanho deste nicho, relativamente pequeno, e as características dos consumidores deste mercado, que possuem expectativa máxima de uso do produto de 100 horas (enquanto o produto Bosch possui vida útil de 20 mil horas), primando não pela durabilidade do produto e sim potência, desempenho e economia, pressionaram a empresa a adaptar sua estratégia de fornecimento.

Para atenderem ao nicho e manterem sua rentabilidade optaram por não estabelecer uma produção dedicada a este mercado e sim adaptar os produtos produzidos nas linhas convencionais por meio de redução dos limites de durabilidade visando ao aumento da potência, economia e desempenho, de acordo com as demandas de seu consumidor.

Na Alemanha, pelo tamanho do mercado e para atender ao consumidor que continua privilegiando a qualidade, a matriz possui uma estratégia de produção dedicada ao nicho, representando um menor nível de congruência e acentuando a adaptação às características particulares do mercado e do consumidor brasileiro.

Infere-se, dessa forma, das adaptações constatadas pela análise das entrevistas referentes ao indicador ‘nichos de mercado’, o baixo grau de congruência como pode ser constatado pela afirmação:

“A nossa estratégia de nicho é adaptada ao ambiente brasileiro uma vez que somos nós que monitoramos todas as novas oportunidades que surgem no Brasil em termos de mercado, baseado na diretriz mundial que determina que as fábricas já instaladas no país atendem qualquer nova demanda de nicho, para diminuir a concorrência entre as fábricas”. (E)

Quanto ao ‘posicionamento’, observou-se adaptações específicas ao contexto

ambiental brasileiro advindas da legislação automotiva, que limita o posicionamento da unidade em função do tamanho relativamente pequeno e do baixo potencial de crescimento do mercado, quando proíbe equipar carros de passeio com motores *diesel*, ressaltando, desta forma, o baixo grau de congruência do indicador.

-POLÍTICAS DE PREÇOS E CUSTOS

A Bosch Curitiba possui políticas de preços diferenciadas para os componentes de sua carteira de clientes: internacionais, que são a maioria, e os nacionais: MWM e Agrale.

Em relação aos clientes internacionais, a empresa mantém sua política de preços isenta de adaptações aos diferentes contextos de suas subsidiárias. Os preços são definidos em negociações realizadas no relacionamento que envolve a matriz da fornecedora Bosch e a matriz de cada um de seus clientes multinacionais, configurando alta congruência entre os indicadores.

A política de preços para os clientes nacionais como MWM e AGRALE, por outro lado, é desenvolvida pelo departamento de vendas nacionais (SMW) da filial de Curitiba em função de especificidades do contexto brasileiro o que fornece a possibilidade de renegociação diante das variações típicas do seu cenário econômico, tais como: aumento de matéria-prima, de pessoal, de salários, variação cambial, inflação ou ainda mudanças nos impostos, como a ocorrida recentemente do Cofins, por exemplo. Cabe ressaltar no entanto que a especificação dos novos preços faz uso do sistema de cálculo de custo desenvolvido pela matriz de acordo com as diretrizes econômicas da Bosch Alemanha para suas subsidiárias. Ainda faz-se necessário ressaltar que a Bosch Curitiba adota normalmente a estratégia de compensar o aumento de preços com ganho de produtividade, evitando o repasse ao cliente.

Em função das adaptações às demandas específicas da conjuntura econômica brasileira, constata-se, em relação a política de preços para clientes nacionais, uma baixa congruência com as diretrizes da matriz.

A política de custos, por sua vez, reflete as especificidades do custo-Brasil. O sistema de cálculo de custo, como foi mencionado anteriormente, segue rigorosamente as diretrizes

econômicas da Bosch Alemanha que já contemplam as adaptações necessárias ao ambiente brasileiro, tais como: o regime de *drawback*, específico da legislação de importação e exportação brasileira; a regulamentação das transferências de capital entre países; e a conjuntura econômica de instabilidade cambial, custos de *commodities*, taxas de juros, inflação, etc., inerentes à classificação de país em desenvolvimento.

Estes fatores influenciam os custos de tal forma a demandarem um aumento de 12% a 15% nos preços dos produtos brasileiros. Como os preços, como já foi especificado, são negociados em contrato fechado matriz com matriz, a variável que é revista para que a lucratividade da filial permaneça competitiva, é referente aos custos.

Em face das pressões da particularidade do regime de *drawback* da legislação de importação e exportação, da lei de transferência de divisas, do custo-Brasil, e da política cambial brasileira, constata-se adaptações na política de custos da filial de Curitiba de forma a classificar como baixo o nível de congruência do indicador 'política de custos'.

Cabe pontuar que as demandas específicas do contexto brasileiro, em relação às políticas de preços para clientes nacionais e custos, têm seu poder de influência diminuída pelas negociações contratuais com os clientes que, cientes do histórico econômico brasileiro, já contemplam estas variáveis em seus contratos e planejamento, estabelecendo seus preços e custos variando parte em moeda estrangeira, parte em *commodities*.

-PROMOÇÃO E PUBLICIDADE

Como a unidade estudada pertence à divisão *diesel* de negócios, ela realiza suas vendas diretamente à montadoras e fabricantes de motores, não se verificando desta forma, na visão de seus dirigentes, necessidade de publicidade.

As estratégias de promoção e publicidade da unidade de Curitiba focam o *marketing* de relacionamento, seguindo a diretriz mundial de estratégia de orientação ao cliente (representado pela letra 'K' do programa mundial BeQIK, que significa 'orientação ao cliente', em alemão *Kundenorientiert*).

Esta orientação ao cliente determina, por exemplo, quais eventos patrocinar, de quais congressos e feiras participar, e em que revistas publicar.

Neste sentido a subsidiária de Curitiba patrocina a fórmula *truck*, que é onde o cliente está, em detrimento de uma corrida de *stock car*, por exemplo. Ainda participa do congresso da SAE (Sociedade Americana de Engenheiros) pelo mesmo motivo.

Além disso em relação à promoção, as filiais da multinacional são altamente influenciadas por sua característica *low profile*, específica da cultura alemã. Característica adquirida em função do comportamento dos vendedores alemães que não são comissionados e são proibidos por lei de realizar práticas de concorrência e guerra de preços, concentrando suas funções no fornecimento de informações técnicas sobre o produto, direcionando o foco de promoção e publicidade para o *marketing* de relacionamento em detrimento da propaganda televisada. Por sua vez, o comportamento das empresas brasileiras segue, geralmente, o modelo americano de que o produto não se vende sozinho e sim precisa ser vendido com direcionando investimentos para publicidade.

No entanto, o espaço para a adaptação deste indicador aconteceu por uma exigência específica do mercado, provocada por consistentes mudanças nas leis de defesa do consumidor brasileiro, ocorrida há 6 anos, que obrigou a Bosch Brasil a adaptar sua estratégia de promoção e publicidade para reverter uma imagem de mau atendimento ao consumidor, associada à empresa.

Desta forma, diante das pressões exercidas pela lei brasileira do consumidor nos últimos 6 anos, as estratégias de promoção e publicidade passaram a focar a mudança de imagem no atendimento ao cliente (historicamente reconhecido como ponto fraco da Bosch) por meio de realização de campanhas ‘Só Bosch’ e campanhas de *recall* quando necessárias, configurando menor nível de congruência entre os indicadores

“A mudança na estratégia de publicidade na realidade foi provocada por uma junção de fatores: uma necessidade percebida de melhoria por parte de Bosch, e o desejo de não perder clientes com a entrada de concorrência em face da mudança da lei do consumidor”.
(E)

Cabe ressaltar, que diante da análise das entrevistas, foi percebida uma tendência da nova diretoria da Bosch Curitiba em modificar suas estratégias de publicidade e promoção

para trabalhar a imagem institucional da empresa . Esta iniciativa, no entanto, acontece não por demandas do contexto brasileiro, mas sim por posturas pessoais, percebidas no discurso dos novos dirigentes da filial de Curitiba, de foco em investimento em propaganda e publicidade dentro de uma lógica de eficiência e vantagem competitiva possibilitadas pela obtenção de legitimação frente à sociedade global em função de suas iniciativas e programas de responsabilidade social .

A Alemanha segue, de acordo com os depoimentos dos expatriados alemães, sua natureza *low profile* associada à característica específica da cultura alemã de não investir em propaganda de ações sociais mas focar exclusivamente no produto.

-PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA (*MARKET SHARE*)

Em relação aos indicadores de participação da empresa não há aparentemente espaço para adaptações específicas ao contexto brasileiro, uma vez que as políticas de divisão de *market share* da multinacional entre seus mercados e suas unidades produtoras, são especificações da matriz que determinam, por meio de um processo de negociação entre as filiais que apresentam seus planos de viabilidade econômica, mediado pelo diretor central da divisão *diesel*, qual filial pode sustentar um negócio paralelo ou uma nova plataforma futura, com um futuro cliente, dentro de um plano cujo panorama estende-se até 2010.

No entanto este processo é realizado em função de especificidades de cada mercado. Desta forma, apesar de o *market share* da unidade de Curitiba compor-se de mercados essencialmente estrangeiros, direcionando suas estratégias de participação a seguir as especificações delineadas acima, a participação da filial no mercado brasileiro é altamente restringida pela legislação automotiva brasileira, que proíbe equipar carros de passeio com motores *diesel*, limitando o mercado potencial da unidade a veículos médios, semi-pesados e pesados, que possuem uma produção anual inferior a 300 mil de veículos por ano, no total de 1,8 milhão, dentro dos quais a Bosch detém uma participação de 78%.

Uma potencial modificação na situação legal brasileira acarretaria adaptações da política de participação da filial do Paraná para o mercado brasileiro, uma vez que a produção brasileira poderia atingir patamares europeus de 40% da produção de veículos automotivos

equipados com motores *diesel*.

Adicionados a isso temos uma conjuntura econômica brasileira desfavorável que influenciam diretamente as estratégias de crescimento e participação da filial em função do baixo poder de compra do consumidor brasileiro que contabiliza menos de um veículo por família, em comparação com a família média alemã com um poder de consumo médio de 2,5 carros, limitando o crescimento do negócio no Brasil.

Constata-se então, do exposto, demandas do contexto por adaptações específicas, permitindo inferir o baixo nível de congruência do indicador.

-ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO VERTICAL-HORIZONTAL

A estratégia corporativa de crescimento mundial do grupo Bosch é determinada por sua matriz, para suas unidades, de forma a buscar o crescimento a partir da obtenção de *know how* e agilidade conseguidas por meio da implantação do modelo de gestão por unidades de negócio. Em função disso a filial de Curitiba, pertencente à divisão de sistemas *diesel*, responde diretamente à matriz da DS na Alemanha, seguindo as diretrizes globais. Apesar disto, Curitiba ainda reporta à matriz brasileira (Campinas) dados sobre política de pessoal, de salário, meio ambiente e questões jurídicas, em função da centralização de algumas áreas que ainda seguem o modelo anterior de gestão por unidade regional.

No entanto, quando falamos de estratégias funcionais específicas da unidade de negócio *diesel* do Brasil, que é a filial de Curitiba, consideramos as influências advindas das particularidades do mercado brasileiro que oferece condições necessárias para definir a política de crescimento desta filial segundo o modelo de gestão 'de custos baixos devido a especificidades que primam por custos de mão de obra consideravelmente competitivos em relação às outras fábricas *diesel*, aliados à uma cultura de flexibilidade que permite mudanças rápidas, e alta criatividade que otimiza o processo produtivo.

Desta forma, as características do contexto brasileiro influenciam as políticas de crescimento da unidade, permitindo que suas estratégias sejam específicas para seu ambiente, configurando um baixo grau de congruência.

4.3.2- ESTRATÉGIAS RELACIONADAS A CLIENTES

-CONHECIMENTO E SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DO CLIENTE

As políticas de busca de conhecimento e satisfação das necessidades dos clientes de Curitiba funcionam de forma integrada com a matriz brasileira em Campinas, no primeiro momento, atendendo a uma demanda dos clientes por atendimento integrado uma vez que o mesmo cliente consome diversos produtos não se restringindo a produtos *diesel*, e com a matriz alemã de sistemas *diesel*, no segundo momento, seguindo a política mundial de atendimento da multinacional ilustrada pela afirmação:

“Quando falamos de diretriz estratégica para os nossos clientes, sabemos que elas são delineadas de forma consolidada com a matriz, pois um cliente brasileiro pode ser uma filial de multinacional para a qual a fábrica da Alemanha já fornece. E tem que considerar ainda que os clientes brasileiros precisam alinhar suas estratégias com as de sua matriz”.
(E)

Ainda, o monitoramento das necessidades, expectativas e o atendimento dedicado ao cliente nacional MWM, é realizado em conjunto com uma das áreas de vendas da Alemanha, constituindo, desta forma, o time internacional de atendimento MWM que segue o modelo de gestão alemão (*Kundenteam*), criado para manter o foco no cliente gerenciando projetos de aplicação, desde a fase de aquisição do negócio, até o acompanhamento do início da produção em série.

No entanto, em sua busca por atender demandas dos clientes por redução do prazo de entrega, e criação de condições de entrega de produtos direto na linha do cliente, a Bosch Curitiba promoveu uma reestruturação de sua política que proporcionou a satisfação dos clientes através da instalação de um almoxarifado em São Paulo, onde se localiza parte de seus clientes, à disposição de Curitiba. Estas demandas são inexistentes na Alemanha, considerando o tamanho do país e sua proximidade geográfica com seus clientes.

Além disso, as estratégias relativas a este indicador sofreram pressões advindas da nova legislação brasileira do consumidor estabelecida em 1998, que influenciaram

fortemente, nos últimos seis anos, as estratégias de atendimento e satisfação das necessidades do cliente, historicamente reconhecidas como ponto fraco da Bosch, que primava pela qualidade, mas negligenciava até então o atendimento ao cliente

“A mudança na estratégia na realidade foi uma junção de três fatores: a necessidade percebida de melhoria de nossa parte, a entrada da concorrência e a lei do consumidor”. (E)

A adaptação foi constatada na nova política do departamento de qualidade que determina que todos os funcionários precisam estar aptos a resolver os problemas de todos os clientes, em detrimento de uma especialização de planejadores em função de clientes específicos como no modelo de gestão alemão.

“Nosso planejador é dirigido a atender todas as necessidades do cliente externo ou então encaminhar para o responsável, enquanto na Alemanha a tarefa é muito bem dividida. Eles têm uma pessoa responsável para cada informação o que gera uma enorme dificuldade em localizar a pessoa certa para aquele problema particular”. (E)

O que ressalta o baixo grau de congruência entre políticas de Curitiba e da matriz alemã .

-VALORIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O comportamento dos clientes brasileiros é moldado pelo contexto de instabilidade econômica. A unidade de Curitiba, visando preservar o relacionamento com seus clientes, promoveu adaptações nas estratégias adotando procedimentos que seguem a tendência mundial na busca por tomar parte da cadeia totalmente integrada. A Bosch Alemanha, por já estar integrada ao pressuposto da cadeia, não possui demandas como estas.

Faz-se necessário, que a fábrica de Curitiba alimente seu planejamento estratégico com a projeção dos primeiros seis meses de produção dos clientes visando evitar o estremecimento do relacionamento com seus clientes, em função de superdimensionamento ou cortes de pedidos em função da instabilidade econômica. Estas práticas dos clientes geram, no fornecedor Bosch, um alto nível de estoque (de 15 a 20 dias) que significa perda de competitividade.

Curitiba optou, então, por criar ferramentas de monitoramento dos padrões de compra

dos clientes brasileiros que inclui dados, como a projeção de consumo dos anos anteriores, movimentação dos sindicatos e avaliação de probabilidade de greves, férias coletivas de montadoras, e o acompanhamento das safras brasileiras de milho e soja uma vez que são exatamente caminhões e tratores que exigem muito dos produtos Bosch .

A modificação possibilitou que a unidade tenha hoje um estoque de 5 dias em função de possuir dados que fornecem contraargumentações de alguns pedidos ou exigências por parte dos clientes através do estudo de seu histórico e padrão de comportamento .

Pontuamos, no entanto, que esta adaptação segue as diretrizes globais de participação no conceito de cadeia da totalmente integrada, caracterizando práticas homogeneizadas com as diretrizes da Alemanha e também com o contexto brasileiro.

Ainda referentes a este indicador estratégico, foram constatadas adaptações realizadas por Curitiba tais como a realização de reuniões mensais de gerenciamento com o cliente, específicas por produto, as quais proporcionaram uma redução dos conflitos de visão em 50% em função de a Bosch ter optado por adotar e trabalhar com os índices de satisfação do cliente, por exemplo, o índice de fidelidade de entrega.

Além disso, em função de características culturais brasileiras de associativismo e paternalismo acentuado, que não são encontradas na cultura alemã, a filial de Curitiba adaptou sua política de visitas em atendimento às demanda por relacionamento mais estreito e constante, o que evidencia um baixo nível de congruência entre matriz e filial.

“O relacionamento com o cliente no Brasil é mais em nível comercial, de uma aplicação. Na Alemanha é mais completo. Há uma participação maior dos clientes em várias etapas, o nível do conhecimento do cliente é muito maior, assim como o nível do conhecimento do funcionamento da Bosch pelo cliente”. (E)

Ainda, corroborando o baixo nível de congruência constatado, temos as dificuldades impostas pelas leis de importação e exportação do Brasil também pressionando as estratégias de valorização do relacionamento com o cliente, demandando aumento na necessidade de atender demandas específicas dos clientes que se sentem prejudicados pelas limitações desta legislação que gera situações tais como: um produto importado que precisa ser substituído pela Bosch precisa atender a determinação que limita a devolução de produto importado em

um prazo máximo de 90 dias após a entrada no país, extensível por mais 90 dias , em caso de problemas de qualidade. Neste prazo de 6 meses é quase inviável rastrear o produto que compõe o motor do carro montado, cujo motorista percebeu o problema ao utilizar o veículo. Ou ainda, uma outra situação em que um cliente de produtos de Curitiba importa um outro produto diretamente de outra filial Bosch fora do Brasil, a legislação impede qualquer assistência por parte da unidade brasileira a este cliente.

-FIDELIZAÇÃO E PROSPECÇÃO DE CLIENTES

Em relação à fidelização e prospecção de clientes não foram constatadas adaptações corroborando a estabilidade da diretriz mundial para todas as unidades que se define por um processo de negociação mediado pelo diretor central do negócio *diesel* no qual as diferentes fábricas interessadas em novos clientes apresentam seus planos de viabilidade econômica. Estes planos serão avaliados conjuntamente com informações sobre qual filial pode sustentar um negócio paralelo ou uma plataforma futura com um novo cliente, num plano cujo panorama estende-se até 2010.

Temos que os clientes de Curitiba são quase os mesmos das outras unidades em todo o mundo, homogeneizando as políticas de fidelização. O maior deles é a DaimlerChrysler , que possui um contrato baseado nas diretrizes de sua matriz, que já é cliente da Bosch Alemanha . O segundo maior é a MWM que, apesar de hoje ser 100% nacional, é uma empresa originalmente alemã, criada com capital alemão e que preserva muitos dos processos e diretrizes originais. O terceiro maior cliente é a Cummings cuja matriz americana não demanda adaptações nas estratégias relativas à fidelização. A Agrale é um cliente próprio do Brasil, mas que não possui força influenciadora por ser considerado relativamente pequeno.

Quanto à prospecção de clientes nacionais foi constatada que a visão da matriz, compartilhada pela filial, é de não necessidade de prospecção de novos clientes brasileiros, uma vez que os produtores de motores *diesel* são todos multinacionais conhecidas com alguns tipo de relacionamento, em sua maioria, com a empresa Bosch, configurando novamente homogeneização em direção as estratégias da matriz.

4.3.3-ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS

4.3.3.1 HUMANOS

-VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As estratégias de valorização do funcionário Bosch segue a diretriz mundial de tratamento do funcionário como patrimônio da empresa, de acordo com os valores difundidos pelo fundador Robert Bosch em termos de importância da responsabilidade social e foco nos colaboradores, que são seguidos ainda hoje.

Em clara oposição às práticas de outras grandes empresas do contexto brasileiro que, por seguirem o modelo americano de gestão no tocante às decisões e administração do negócio, excluem a sensibilidade para a valorização do colaborador.

Apesar do caráter social de sua estratégia de manter baixa rotatividade de funcionários e de alto investimento em treinamento, a empresa percebe um ganho adicional na retenção deste *know-how* específico que possui alto grau de especialização em suas tecnologias específicas, além de alto retorno sobre investimentos em treinamentos. Em Curitiba, foram constatadas iniciativas que refletem a estratégia de valorização mundial de seus funcionários: o evento ‘Jubilandos 10 anos e 25 anos’ que reconhece e incentiva o tempo de dedicação à empresa no aniversário de 10 e de 25 anos de casa.

Desta forma, da análise, infere-se um alto grau de congruência deste indicador com as diretrizes da matriz.

-CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (TREINAMENTO)

Em face de uma legislação trabalhista que permite às empresas demitirem sem justa causa mediante o pagamento dos direitos do trabalhador, e uma conjuntura econômica com alto nível de rotatividade de pessoal, a unidade brasileira adaptou sua política de capacitação de recursos humanos para atender à maior necessidade de treinamento, replicação e detalhamento de instruções, além de maior número de orientações de trabalho, quadros

explicativos e de instruções na linhas de produção, além de adaptações específicas que visam suplantat deficiências do sistema educacional brasileiro.

Desta forma, apesar de a política de capacitação brasileira prever treinamentos técnicos e administrativos da mesma forma que em sua matriz, seguindo sua orientação, a unidade de Curitiba reestruturou suas estratégias de forma a promover cursos de formação básica (de 1º e 2º graus); cursos pós-médio; subsídios para programas de idiomas, especialização, e possui uma programa de pós-graduação (*in company*).

Estas iniciativas não existem na Alemanha pelas características de seu sistema educacional. Por exemplo, existem hoje MBA's por influência da cultura americana, mas não se configura a existência de pós-graduação, uma vez que, aos cursos de graduação são adicionados um ou dois anos dedicados à obtenção do *Diplomarbeit* que equivale ao mestrado brasileiro e que possui também a característica de formar especialistas como a cultura de pós-graduação brasileira.

Visando atender às mesmas demandas, a empresa ainda promove a Feira Universitária na qual reúne faculdades de Curitiba, como Unicamp, SPEI, Pitágoras, Santa Cruz, Opet, Uniandrade, FAE Busines school e IMEC, com as quais possui alguma forma de convênio, seja na isenção de taxa de vestibular como no caso da SPEI, seja em descontos nas mensalidades. O objetivo é estimular a complementação da formação de seus funcionários com os incentivos e a divulgação dos cursos e das estruturas das faculdades, iniciativa cabível no contexto do Brasil, em comparação com a Alemanha que não possui este tipo de iniciativa, pelo fato de garantir este tipo de formação a totalidade de sua população.

Cabe ressaltar no entanto, que os treinamentos específicos para transferência e implantação de novas linhas de produto não sofre nenhuma adaptação, homogeneizando-se com as diretrizes da matriz. Além disso, a Alemanha desenvolveu um programa mundial de treinamento o *Planet Enterprise*, multiplicado na Bosch em nível mundial, que busca compreender e difundir os princípios de gestão empresarial 'orientada pelo valor'.

A visão de longo prazo lateral percebida no comportamento dos dirigentes brasileiros, em relação a uma visão também de logo prazo, mas linear, dos seus correspondentes alemães, também influencia este indicador estratégico, uma vez que estimula funcionários a se

inscreverem em cursos que não necessariamente são aplicáveis ao seu *job description* atual, mas que visam a uma preparação para oportunidades futuras de carreira. O que demanda adaptações em relação à ampliação da estrutura, da oferta e da frequência de cursos e do número de turmas no catalogo de treinamento de Curitiba.

As definições dos temas dos treinamentos também são influenciadas pela características de associativismo e paternalismo da cultura brasileira demandando cursos e palestras motivacionais, de formação de liderança, etc., como podem ser constatadas pela listagem dos últimos cursos promovidos pelo departamento de recursos humanos da Bosch Curitiba, durante a semana anual de autodesenvolvimento. Pontuamos que os três primeiros também são desenvolvidos na matriz alemã, enquanto os demais vão ao encontro de características e culturais e valores do ambiente brasileiro.

-A vida de Robert Bosch; 5S; Intranet – Internet; Tendências do emprego; Motivação; Negociando com o sucesso; Vivências; Qualidade de vida; O tempo de suas vida; Importância da educação continuada; Desempenho e criatividade; Alcoolismo; Flexibilização de papéis; *Marketing* Pessoal; Direito; Liderança; Finanças pessoais; Inteligência emocional; Comunicação; Relacionamento interpessoal; Relacionamentos inteligentes e Trabalho em equipe.

Finalmente, o conceito de consultores de recursos humanos e de qualidade alocados em cada uma das áreas produtivas permite detectar e programar necessidades específicas por treinamentos nestas áreas. Otimizando assim o funcionamento do departamento que se adapta ao contexto brasileiro, na busca por suprir uma demanda por complementação educacional dos funcionários da empresa, em relação aos colaboradores alemães, objetivando capacitação de quadro para atender ao foco de melhoria contínua determinado pela matriz.

Pelos dados expostos infere-se o direcionamento do indicador para uma diversificação contextual caracterizando baixo nível de congruência em relação à matriz.

-PLANEJAMENTO DE CARREIRA

As unidades do grupo seguem diretrizes gerais quanto ao planejamento de carreira em

termos de utilização das ferramentas de gerenciamento de sucessão hierárquica, tais como: círculo de potenciais– FK (*Förderkreis*) e MAG (ferramenta de gerenciamento do desenvolvimento individual, definição de metas, resultados e planejamento de cursos, mestrado e mba's). As oportunidades abertas em todas as fábricas são divulgadas na intranet da empresa, que integra todas as suas filiais, mas seu preenchimento é feito geralmente através de indicações geradas pelos gerentes e diretores, responsáveis pelo gerenciamento da carreira de seus subordinados.

Esta estrutura de ferramentas e os tipos de avaliação realizadas para a integração de um funcionário a um destes planos são aplicados mundialmente nos mesmos padrões. Mas existem adaptações regionais nos procedimentos e formulários de avaliação.

As adaptações devem-se, principalmente, às diferenças do perfil da cultural alemã, que possui uma visão de longo prazo linear e busca uma aplicação direta e imediata dos investimentos em cursos, em relação ao perfil da cultura brasileira, que possui também uma visão de longo prazo, porém com alto grau de lateralidade, permitindo a programação de cursos de área de logística a funcionários da área de recursos humanos, por exemplo.

Outra adaptação levantada foi a criação de uma terceira ferramenta de planejamento de carreira pela Bosch Curitiba: o programa de Retenção de Talentos (RT) que visa reter funcionários com alta capacidade e competência, detectadas pelo MAG, através da concessão de benefícios e incentivos, obtendo desta forma mais subsídios para o FK com a projeção de possíveis movimentações de pessoal para os próximos cinco anos. A necessidade acontece em função das menores oportunidades de carreira que existem na Bosch Brasil devido ao menor número de postos decorrentes do menor número de fábricas do grupo em função da limitação de crescimento do mercado imposta pela legislação automotiva brasileira.

Isto posto pode-se constatar baixo nível de congruência do indicador em função das adaptações realizadas.

-POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

No Brasil, por um comportamento cultural institucionalizado, a política de salários é fechada, com um palpável desconforto diante do assunto por parte de colegas de trabalho,

caracterizando um comportamento oposto ao alemão que possui uma política salarial aberta, divulgando a tabela de salários a todos os seus colaboradores. Esta característica demanda o delineando de uma política salarial fechada, em detrimento da política aberta, além de estruturas de comunicação diferenciadas por parte do departamento pessoal brasileiro, uma vez que as informações possuem um caráter quase confidencial.

As adaptações na política de remuneração e benefícios acontecem, principalmente, em função de diferenças na legislação trabalhista brasileira que é mais flexível quanto ao limite do banco de horas e quantidade de horas extras por diárias, e regime de férias de 30 dias corridos, além de possuir uma semana de trabalho com 42 horas.

Na Alemanha trabalha-se, 35 horas semanais, com o rigoroso limite de 10 horas/dia, e política de banco de horas com armazenamento máximo entre 100 e 150 horas, além de uma contabilização de férias que considera os 30 dias como dias úteis.

A política de salários da filial em geral é espelhada nas práticas de seu contexto e se adapta às especificidades nacionais e regionais, revelando diferenças salariais de, por exemplo, 20% entre Campinas e Curitiba.

Cabe ressaltar, no entanto, que os salários apresentam maiores diferenças entre Brasil e Alemanha, nos níveis de chefes, planejadores e operários. Os cargos mais altos apresentam maior homogeneidade com os níveis salariais praticados na Alemanha. Os diretores têm seus salários alinhados mundialmente, enquanto os gerentes são alinhados nacionalmente. Não existe, na Alemanha, a divisão de cargos praticada no Brasil, entre planejadores juniores, plenos e seniores caracterizando também a adaptação da política salarial ao ambiente brasileiro.

-POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO (PERFIL)

As políticas de contratação e demissão são em geral adaptadas ao contexto brasileiro com exceção da definição do perfil ideal de funcionário Bosch, que tende a homogeneizar-se em todas as unidades uma vez que, seguindo orientações da matriz, os valores do grupo estão sendo divulgados, mundialmente, de forma consistente e intensa, influenciando desta forma a contratação de pessoal com perfil condizente com os valores Bosch.

As adaptações decorrem das particularidades da legislação trabalhista e da composição e relacionamento com os sindicatos.

O Brasil possui sindicatos mais fracos em termos de atuação, em comparação com os da Alemanha, uma vez que os últimos participam, por lei, do conselho das empresas, dificultando as demissões.

A legislação trabalhista brasileira, apesar de altamente voltada para a segurança e defesa do trabalhador, influencia as estratégias de contratação e demissão, uma vez que possibilita alta rotatividade de funcionário pela facilidade em demitir mediante o pagamento dos benefícios estipulados para o caso. A legislação alemã, por sua vez, prima pela permanência do funcionário na empresa e no cargo que, aliado à participação de representantes do sindicato no conselho da empresa, torna quase impossível uma demissão.

Salientamos aqui que a mesma legislação, que facilita a demissão, beneficia por exemplo, o atendimento a uma demanda temporária, digamos de seis meses, não prevista no planejamento, pois permite a contratação de funcionários temporários, uma vez que há uma dispensa relativamente facilitada ao final deste período, quando o volume de produção volta aos seus níveis normais.

As fábricas alemãs, por sua vez, não podem atender a demandas como esta em função da legislação que não permite contratar temporários.

Em tempo, esta legislação brasileira causa também uma adaptação na política de demissão visando à introdução de procedimentos que buscam salvaguardar a empresa em função do elevado número de processos trabalhistas em caso de demissão.

A inferência de nível baixo de congruência corrobora a diversificação constatada em função das adaptações realizadas.

4.3.3.2 FINANCEIROS

-POLÍTICA ECONÔMICA

As estratégias referentes à política econômica da Bosch centralizam o departamento financeiro em Campinas, deixando em Curitiba a área econômica dedicada aos sistemas *diesel*

focalizada nos custos gerenciais. Este departamento responde diretamente à matriz da divisão *diesel* na Alemanha, de acordo com o modelo de gerenciamento por produto implantado pela matriz em 2002 .

A Bosch Curitiba desdobra e gerencia as metas financeiras, que são delineadas pela matriz, para cada produto da fábrica.

De acordo com as especificações da Alemanha, a unidade paranaense trabalha com um panorama orçamentário de 3 anos e utiliza um sistema de cálculo de custo padronizado e definido pela matriz, com nível teoricamente zero de flexibilidade, que não permite quaisquer adaptações mesmo em face da instabilidade do mercado brasileiro.

O modelo alemão é um sistema complexo que engloba variáveis, tais como taxas médias de câmbio e inflação específicas para o mercado brasileiro por meio das premissas estipuladas pela matriz para um cenário de três anos. As premissas são idênticas para todas as unidades. Esta tratativa mundial gera situações interessantes para sua filial *diesel* curitibana.

Por um traço cultural alemão, que prima pela precaução, as taxas são normalmente estipuladas abaixo do real gerando ganhos, por exemplo, derivados da diferença cambial das exportações que precisam ser constantemente explicadas à matriz sob risco de serem interpretados como disfunção na estipulação do planejamento.

A complexidade do sistema, por sua vez, influencia diretamente a estratégia de contratação para este setor. Os novos funcionários são contratados como estagiários e recebem um investimento formal de cerca de um ano e meio de duração para serem treinados nas especificidades do sistema de cálculo de custo alemão. Esta capacitação não valoriza as ferramentas usuais da área como: custo ABC, EVA e *balance score card*, justificando a não contratação de um funcionário maduro, com experiência de mercado.

“Até por uma comodidade de possuir imagem sólida e mercado garantido, ela [grupo Bosch] não é pioneira nestas ferramentas de gestão. Ela espera o mercado testar e pode até vir a adotar, mas sempre com um certo atraso, mesmo porque já tem ferramentas e sistemas próprios que funcionam perfeitamente”. (E)

As únicas adaptações ao sistema de cálculo de custo alemão aconteceram em função da limitação da lei brasileira em relação à transferência de divisas internacionais; e do sistema

de *drawback* da legislação de importação exportação brasileiras que proporcionam grandes economias para a filial brasileira.

Essa potencial caracterização de especificidades da legislação brasileira em referência à ferramenta mundial de gestão econômica do grupo Bosch, que já as incorpora, evidência a construção conjunta da estratégia mas que é predominantemente homogeneizada com as orientações e especificações do sistema desenvolvido pela matriz. Em face do exposto, ressalta-se o alto nível de congruência do indicador analisado.

-INVESTIMENTOS EM MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Foram constatadas em relação a este indicador, iniciativas de Curitiba na direção de homogeneização com as políticas da matriz, bem como adaptações ao contexto brasileiro. O que justifica o desdobramento do indicador como já mencionado anteriormente.

Em relação aos investimentos em máquinas, uma homogeneização começa a moldar-se inicialmente uma vez que a Bosch Curitiba orienta-se por leis e normas alemãs referentes à ergonomia, específicas ao modelo antropométrico brasileiro, mas com níveis alemães de exigência, por determinação de sua matriz. A tabela mundial de padrões ergonômicos, utilizada por suas filiais, orienta suas estratégias de investimentos em máquinas.

Ainda em relação aos investimento em máquinas, a Bosch Curitiba segue a política da matriz de centralização do setor de compras na Alemanha que é responsável pela prospecção dos fornecedores das máquinas das linhas de produção. Existe espaço para o fornecedor nacional de peças e de algumas ferramentas desde que estes estejam habilitados pela matriz e atendam requisitos que podem direcioná-los a integrar o programa de desenvolvimento de fornecedores FFGA (*Fit For Global Approach*) do grupo.

Além disso, a tendência à homogeneização é constatada pela política de Curitiba em seguir as diretrizes da legislação alemã que impõe a algumas máquinas, a instalação de sistemas automáticos de prevenção de incêndio por menor que seja o risco. A legislação brasileira não exige tal investimento mas a filial segue as diretrizes alemãs por imposição da matriz.

Pelo exposto percebe-se o alto nível de congruência com as políticas da matriz

referentes aos investimentos em máquinas.

Entretanto, quando discorremos sobre estratégias de investimentos em peças e equipamentos, as leis de segurança do trabalho brasileira, consideravelmente mais rígidas que as leis alemãs, configuram-se pressões por maiores investimentos em volumes de equipamentos de segurança e treinamentos para uso de outras peças e equipamentos.

Constata-se então o comportamento do indicador, diverso em relação ao anterior, na direção de diversificação, configurando baixo nível de congruência.

Referente à política de investimentos em manutenção adotado pela filial foram encontradas diversas adaptações ao contexto brasileiro.

Curitiba possui autonomia para criar seus procedimentos de manutenção das máquinas. É política específica da filial investir em conhecimento especializado que garanta a autonomia de capacidade de manutenção de até 90% da máquina.

Esta adaptação na estratégia faz-se necessária em função da distância com os fornecedores, uma vez que 95% das máquinas das linhas de produção são importadas da Alemanha. Agravado pela dificuldade na compra e recebimento de peças originais de reposição e de ferramentas adequadas infligidas pela legislação brasileira de importação.

A estratégia da Alemanha busca uma especialização por parte de seu funcionário que permita cobrir até 60% de manutenção, uma vez que o fornecedor se encontra geograficamente próximo, podendo assumir o restante da manutenção, aliado à facilidade de compra de peças de reposição e velocidade no desembaraço das eventuais importações dadas as condições facilitadas pelo fato de integrar a União Européia.

Dentro do conceito de manutenção, outra estratégia adaptada ao contexto é a iniciativa particular da unidade de Curitiba de reaproveitamento de máquinas por meio de remanufatura. Uma particularidade que não pertence à realidade alemã devido à particularidade de sua cultura de não reaproveitamento do usado em função do custo proibitivo da mão-de-obra.

A Bosch Curitiba possui um orçamento anual de R\$ 11 milhões para esta política de investimento em reforma e *upgrades* de máquinas que é pouquíssimo utilizada na Alemanha por não existir em sua cultura o conceito de reaproveitamento do usado em função do custo de mão-de-obra em comparação com o custo da máquina nova.

No Brasil uma máquina de 15 anos, que possui apenas uma estrutura envelhecida, passa, dentro desta lógica, por um *upgrade* com a colocação de uma eletrônica nova, alguma automatização, e um ajuste em sua velocidade ao custo de R\$ 800 mil, gerando uma economia de mais de 45%, em comparação com uma nova que custaria R\$ 1,5 milhão.

As adaptações aferidas classificam o indicador como possuidor de baixo nível de congruência com alto direcionamento à diversidade contextual.

-INVESTIMENTOS EM P&D

Foi observada uma alta congruência em relação à matriz diante da ausência de adaptações na estratégias referentes aos investimentos de pesquisa e desenvolvimento, e da constatação da política do grupo de centralização dos centros de pesquisa na Alemanha, que contabiliza cerca de 10% da força total de colaboradores Bosch dedicados à pesquisa e desenvolvimento, e que não estimula a criação de centros de P&D dedicados a novos produtos nas subsidiárias, embora incentive programas locais de identificação e formação de potenciais pesquisadores que possam integrar o quadro central e, desta forma, garantir vantagens advindas da multiculturalidade.

-INVESTIMENTOS EM INFRA-ESTRUTURA

A política de investimentos em estruturas das unidades Bosch, independentes da divisão de negócio a que pertencem, determina a padronização, para construção ou reformas, de fachadas, *layout*, arquiteturas de pavilhões e prédios, concepção da fábrica, etc., com uma conexão tal com a Alemanha que determina também, em função de sua orientação à qualidade de vida do funcionário, uma porcentagem mínima de área arborizada, respeitada em todas as fábricas do grupo.

“Se você entrar em outra Bosch vai ver que até os granitos e azulejos são iguais. Claro que o *design* é determinado pelo espaço, mas nem uma parcela pequena de orçamento é designada sem a aprovação e o envio das especificações pela matriz.”. (E)

Corroborando a homogeneização observada, constatamos ainda interessante adaptação em uma faceta da política de investimento em infra-estrutura: o abastecimento energético.

Afere-se, dos depoimentos dos entrevistados, uma mudança na orientação estratégica da Bosch Curitiba em relação a esta faceta, por meio da qual foi estabelecida a decisão de comprar energia no mercado livre.

Cabe ressaltar que este comportamento organizacional é claramente contrário à tendência das práticas das empresas do contexto brasileiro, mas foi definida como estratégia pela unidade de Curitiba, espelhada no modelo da Alemanha, viabilizada pela modificação da regulamentação de mercado de energia no Brasil alguns anos atrás.

Constatamos que a filial, possuidora deste conhecimento da estratégia alemã, buscava uma oportunidade para otimizar os custos de energia através de contratos abertos de fornecimento, no mercado livre, que era vetado por lei.

Com a modificação da legislação brasileira, a Bosch Curitiba, em 2003, em negociação com sua fornecedora de energia, modificou seu contrato para livre. A unidade buscou compor com a filial de Campinas um contrato aberto de fornecimento conjunto que gerou uma economia de R\$ 12 milhões com a mudança do conceito de compra de energia.

Por questões políticas no Estado do Paraná houve algum retrocesso com as revisões na lei de gerenciamento do mercado livre, mas que não afetou hoje a legalidade do contrato livre.

Temos então uma especificidade do contexto brasileiro, nova política de regulamentação do mercado de energia, influenciando as estratégias de investimentos em infra-estrutura na direção de homogeneização com as práticas da matriz em face da adoção do contrato aberto de fornecimento de energia. Dos dados analisados caracteriza-se o indicador como possuidor de alto nível de congruência.

4.3.3.3 TECNOLÓGICOS

-AUTOMAÇÃO

A estratégia relativa à automação da fábrica de Curitiba refere-se separadamente ao processo de automação, e ao nível de automação utilizado pelas linhas de produção da filial, como já foi mencionado previamente.

A homogeneização constatada do processo de automação com matriz é determinada pelos rigorosos critérios definidos por cada matriz de produto (*stammwerk*) em relação à transferência de linhas de produção e montagem para suas unidades.

Em Curitiba, constatamos que, por exemplo, durante o processo de instalação da linha de produção do *Common Rail Injektor*, mais de 20% de sua força de trabalho foi treinada em *workshops* na matriz do produto em *Bamberg*, na Alemanha.

As adaptações estratégicas, que caracterizam o baixo nível de congruência do indicador, acontecem em relação ao nível de automação, consideravelmente menor no Brasil visando especificamente a redução dos custos da filial com aumento de competitividade, possibilitada pelo custo consideravelmente inferior de sua mão-de-obra, aliado à garantia de alcance dos elevados níveis de qualidade (determinados por seus clientes) e de produtividade da filial por meio da utilização de maior número de funcionários dedicados à cada máquina.

Constatamos por exemplo, em relação a uma etapa específica da linha do produto UP, a opção pela compra de duas máquinas de valores entre U\$ 100 e U\$ 200 mil, com alimentação manual realizada por três funcionários de Curitiba, em detrimento da iniciativa da matriz, para a mesma etapa, de investir em uma única máquina com alto nível de automatização ao custo de U\$ 800 mil, com alimentação automática que exige um único homem para operá-la.

Na Alemanha, a demanda por altos níveis de automação decorre, fundamentalmente, dos custos quase proibitivos de mão de obra especializada, oito vezes mais cara que no Brasil, que determina por vezes a proporção de 1 homem para cada três máquinas extremamente automatizadas, na busca do atendimento das exigências de índices de qualidade e produtividade, enquanto no Brasil a estratégia é aumentar a mão-de-obra por máquinas com menores níveis de automação de forma a atingir os mesmos índices.

-FERRAMENTAS E SISTEMAS DE TRABALHO

As estratégias relativas às ferramentas e sistemas de trabalho seguem a diretriz mundial de utilização do SAP como ferramenta de gerenciamento de todas as unidades, e do conceito de gestão *Bosch Production System*. O BPS é espelhado no conceito global do

sistema Toyota de produção, refletindo as práticas miméticas das empresas do setor em adaptar a iniciativa da Toyota às suas empresas, de forma a permitir que participem das relações de cadeia totalmente integrada, uma tendência globalizada que molda o comportamento dos contextos brasileiro e alemão. O BPS engloba diversas outras ferramentas e conceitos como: *poka-yoke*, *kanban*, 5S, TPM, *Ship to line*, mapeamento do fluxo de valor, gerenciamento visual, integração com fornecedores, *kaizen-workshops*, padronização, rastreabilidade, desdobramento de metas, além do Projeto SQS, que engloba ferramentas de FMEA, PDCA, Gráfico Ishikawa, ferramentas de qualidade, CEP, técnica de solução de problemas 8D, gerenciamento de defeitos e auditoria de processos.

No entanto, uma série de adaptações, realizadas pela unidade de Curitiba, neste indicador foram constatadas. De acordo com os diretores entrevistados, a própria matriz visualiza espaço para adaptações fornecendo flexibilidade ao indicador estratégico. Esta flexibilidade encontra-se na possibilidade de cada fábrica desenvolver sua própria forma de aplicação e desenvolvimento das ferramentas de qualidade.

Desta forma a filial de Curitiba promoveu uma adaptação no processo de aplicação da técnica CEP (controle de processos estatísticos) de controle de qualidade, cujo uso é uma determinação da matriz atendendo à demanda dos clientes-montadoras. A adaptação viabilizou a implantação bem sucedida da ferramenta ao contexto brasileiro, que demandava modificações no desenvolvimento da técnica para atender condições específicas das suas relações industriais e de seu nível de desenvolvimento econômico que por sua vez condiciona o nível de escolaridade.

Fez-se necessário acrescentar, à implantação da técnica:

- o financiamento do custo de educação básica para poder elevar o nível de alfabetização dos funcionários para que passassem a preencher os cartões corretamente;
- além de treinamentos explicativos sobre o objetivo da técnica, enfatizando que não passa pela supervisão e punição do trabalho do funcionário como é comumente entendido pelo “chão” de fábrica brasileira.

Como foi constatado, a Alemanha não possui o mesmo nível de demanda por treinamentos específicos desta natureza devido à eficiência de seu sistema educacional, condicionada pelo seu nível de desenvolvimento econômico.

Configura-se então um baixo nível de congruência com as ações da matriz alemã em função de uma adaptação na direção de complementar a formação educacional advindas de pressões das condições específicas das relações industriais no Brasil e nível de desenvolvimento econômico.

Elas acontecem também em relação à velocidade de implantação dos diversos módulos que compõem a ferramenta SAP. Estes módulos precisam ser integrados gradualmente a cada setor, à fábrica, e em seguida às filiais. O processo de implantação dos módulos do SAP em cada fábrica é realizado de acordo com seu planejamento específico sobre orçamento, concentração de recursos, datas de implantação.

A Bosch Curitiba é pioneira na implementação do módulo de gerenciamento de custos, que foi realizado entre julho e setembro de 2003 com recursos próprios. A decisão estratégica foi influenciada pela busca da unidade em atingir um grau de maturidade de filial necessário para permitir a integração total de seus projetos com as outras unidades da divisão *diesel* e com a matriz. A motivação deu-se em função da legitimação adquirida ao atender às orientações da matriz sobre aumento da interação entre as subsidiárias.

Além disso, também foi constatada a utilização de modelos de simulação para tomada de decisão sobre investimentos e recursos da produção projetados por colaboradores internos de Curitiba das linhas dos produtos DHK (*Dusenhalterkörper*) e da bomba UP, configurando certo grau de flexibilidade na adoção de ferramentas que auxiliem os processos de trabalho.

Adaptações às especificidades do contexto brasileiro também foram encontradas em relação à implementação da ferramenta mundial BPS. O processo de implantação do BPS em Curitiba aconteceu de forma mais consistente e ágil devido às características de alta flexibilidade da cultura brasileira que influencia a velocidade de introdução de suas ferramentas e sistemas de trabalho já citados. A Alemanha, por sua vez, possui uma velocidade de implementação ressaltadamente inferior devido à cultura de alta resistência a mudanças.

“Eles não querem mudar o ritmo ou a forma de fazer o trabalho, que é o mesmo há 120 anos”. (E)

Outra constatação revela uma iniciativa da Bosch do Brasil de desenvolver parceria com a Universidade de Campinas e com o *Lean Institute* Brasil para adaptar e implantar a ferramenta da área de produção, *Lean Manufacturing* (conceito globalizado de gestão de produção puxada), para a área administrativa. O resultado, a ferramenta *Lean Administrative*, está sendo implementada na fábrica de Curitiba com um sucesso tal, que hoje está sendo ‘exportada’ para a matriz.

Ainda temos modificações referentes ao aumento considerável nos números de orientações de trabalho, (OT’s) nas máquinas das linhas de produção brasileiras. Uma medida que fez-se necessária devido à baixa escolaridade e alta rotatividade dos funcionários, característicos da cultura de país em desenvolvimento que reflete problemas de formação educacional, e excesso de oferta de profissionais devido ao alto nível de desemprego.

Cabe ressaltar, por sua particularidade, que uma modificação realizada pela filial de Curitiba foi direcionada à homogeneização com sua matriz. Constatamos, em Curitiba, certa orientação para implantar o processo administrativo alemão, uma vez que fornece maior autonomia aos gerentes, diminuindo a burocracia e agilizando o processo de decisão, por meio da liberação das assinaturas dos processos pelos gerentes em detrimento de um rígido nível de controle imposto pelos padrões da cultura administrativa brasileira, em um posicionamento de clara discordância com estes padrões restritivos, que prima por controle, praticado pelas empresas do contexto brasileiro.

Em função das diversas adaptações constatadas classifica-se este indicador como detentor de baixo nível de congruência em relação às políticas da matriz.

4.3.4- ESTRATÉGIAS CONCERNENTES AO RELACIONAMENTO CORPORATIVO

-CONCERNENTES AO CONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CONCORRENTES.

Com concorrentes como Delphi, Lucca (que foi comprada pela Dephi) e Siemens, que

possuem grande expressão no mercado internacional mas ainda inexpressiva participação no mercado brasileiro, a política de relacionamento da unidade *diesel* de Curitiba com seus concorrentes se restringe, atualmente, ao monitoramento de suas inserções iniciais no mercado brasileiro, causada pelo aumento da demanda por produtos *diesel*, advinda da alteração da legislação ambiental para Euro III.

A pouca expressividade de seus concorrentes é explicada pela decisão destes em não estabelecer produção local suprindo seus clientes por meio da importação dos produtos, que além de elevar seus custos, cria dificuldades no fornecimento de suporte ao cliente.

Desta forma, com a concentração dos principais concorrentes fora do Brasil, a busca pelo conhecimento, monitoração e valorização do inter-relacionamento fica restrita à matriz configurando alto nível de congruência entre as estratégias destes indicadores.

-VALORIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE MÁQUINAS, PEÇAS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

Como previamente mencionado houve um desdobramento neste indicador visando analisá-lo acordo com sua natureza: fornecedores de máquinas; fornecedores de componentes produtivos (peças) e improdutivos (ferramentas); e de serviços.

A política relativa ao relacionamento com fornecedores de máquinas é de responsabilidade da área de compras da Bosch Curitiba, que responde diretamente ao diretor mundial de compras da *diesel systems*, e segue as especificações da matriz que determina a centralização e a consolidação de compras mundiais na matriz alemã, visando a competitividade e economia por meio do ganho de escala e poder de barganha.

A estratégia mundial da multinacional para este indicador, seja em relação a máquinas ou a peças e equipamentos, é a implantação do projeto FFGA (*Fit For Global Approach*) em suas filiais, visando desenvolver fornecedores nacionais que tenham penetração mundial. Transformando-os, no primeiro momento, em um ‘potencial’ fornecedor e no segundo, em um ‘fornecedor globalizado’, um *global player*.

Aplicar este modelo de relacionamento aos fornecedores da máquinas é uma idéia que se encontra em seu estágio inicial na unidade de Curitiba. Ela começa a ser consolidada pelo

foco do departamento de compras, em estreitar o relacionamento com seus potenciais fornecedores através da busca de informações sobre o corpo gerencial da empresa, visando obter dados sobre a estrutura profissional, projetos de redução de custo, políticas de preço e custo, engenharia, estrutura de carreira para retenção dos funcionários. O objetivo é visualizar a capacidade empresarial do potencial fornecedor e suas estratégias de negócio dentro de um panorama de projeção de três anos. Estas iniciativas se encaixam nas orientações e requisitos do modelo de cadeia totalmente integrada, ressaltando as iniciativas da unidade no sentido de buscar integrar este modelo de gestão, que é pressuposto não apenas do contexto brasileiro ou do alemão, mas essencialmente do ambiente globalizado

Deve-se ter em mente, ainda, que a autonomia da Bosch, Curitiba em prospectar fornecedores é limitada mais pela aprovação de seus clientes internacionais, que seguem as diretrizes de suas matrizes mundiais, do que pela determinação da matriz alemã da Bosch.

A homogeneização com as diretrizes da matriz em relação aos fornecedores de máquinas advém substancialmente do fato de 95% de as máquinas de Curitiba serem adquiridas na Alemanha por fornecedores mundiais do grupo denominados *global players*.

Outra constatação que ressalta o alto grau de homogeneização deste indicador em relação à matriz é a existência e incentivo de treinamentos conjuntos (Bosch-fornecedor), realizando *Workshops* FEA (análise de fabricação) com objetivo de aumentar produtividade otimizando os recursos existentes, de acordo com as diretrizes alemãs.

Em relação a fornecedores de peças e equipamento, foram constatadas adaptações advindas de demandas dos próprios fornecedores brasileiros da Bosch Curitiba, na busca por estreitar seu inter-relacionamento em função do baixo grau tecnológico detido por eles, inerente à conjuntura econômica brasileira atual. Esta iniciativa também atende às demandas do contexto brasileiro por maior integração cliente-fornecedor oriundo de pressões por integrar a cadeia totalmente integrada, conceito de gestão tido como ideal.

Curitiba também busca desdobrar e desenvolver o projeto FFGA, por meio da preparação, já há dois anos, de seus fornecedores de componentes improdutivos para que possam fornecer ferramentas, que hoje são importadas pela filial, quase em sua totalidade (90% referente ao produto UP) da Alemanha. Entretanto o baixo nível de desenvolvimento

tecnológico destes fornecedores dificulta sua participação no FFGA, apesar do interesse da subsidiária em desenvolvê-los objetivando aumentar o índice de nacionalização e desta forma reduzir custos de importação.

Estes fornecedores, como foi mencionado acima, compõem um grupo que no Brasil possui grandes deficiências de conhecimento técnico, de *know-how*, de número de fábricas e volume de produção, demandando um estreitamento do relacionamento com o cliente Bosch por meio de treinamentos, *workshops* e consultoria, em função de garantir os padrões de qualidade exigidos. Em face das diferenças percebe-se o indicador com baixo nível de congruência em relação as orientações da matriz.

Adaptações às especificidades brasileiras ocorrem também em relação aos fornecedores de serviço, que são empresas terceirizadas, tais como Risotolândia e a Manserv.

A adaptação na política de relacionamento deriva de demandas advindas das próprias empresas terceirizadas que buscam maior integração com a contratante, treinamentos conjuntos, *feedback* constantes, traços inerentes à cultura brasileira tais como associativismo, paternalismo, e baixo nível educacional. Obviamente há também um entendimento da Bosch Curitiba de que o conceito de melhoria continua deve se estender a elas. Desta forma, a empresa viabiliza a participação das fornecedoras de serviço no programa interno CLIK de incentivos à melhoria contínua, permitindo que os funcionários terceirizados emitam sugestões que são avaliadas e incorporadas aos processos de trabalho da unidade. Através desta adaptação na estratégia já foram constatadas melhorias no ambiente do trabalho e processos como: melhor integração do grupo de trabalho, otimização das tarefas e redução dos custos de manutenção, redução do impacto da terceirização melhorando a qualidade dos serviços executados, e melhoria da qualidade de vida do trabalhador que não se sente discriminado como um terceiro.

Em síntese temos que o indicador possui alto grau de congruência para fornecedores de máquinas, e baixo grau de congruência para fornecedores de peças e ferramentas e de serviços em face das adaptações constatadas.

-VALORIZAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL-CORPORATIVA

Apesar da valorização da consolidação e difusão de uma imagem única de empresa cidadã, socialmente responsável, com investimentos focados em cultura de acordo com a diretriz mundial do grupo Bosch, este indicador é potencializado no Brasil por um mecanismo legal específico do contexto nacional: a Lei Rouanet.

A Bosch Curitiba utiliza-se frequentemente do incentivo do governo federal, por meio desta lei, patrocinando peças de teatro e promovendo eventos que intensifiquem a política de valorização da imagem institucional, como a ópera *Carmina Burana* (julho de 2004 em Curitiba) em função das comemorações dos 75 anos da Bosch no Brasil..

O mecanismo de incentivo do governo influencia e adapta a estratégia uma vez que intensifica e viabiliza este tipo de investimento cultural sabidamente custoso no Brasil.

Ainda temos uma mudança, nas políticas relativas a este indicador, baseada na cultura alemã de *low profile*, possibilitada pela postura dos dirigentes atuais da filial que modificaram as estratégias de valorização da imagem corporativa e institucional por meio de foco em promoção e publicidade visando à busca por legitimação em função da acentuação do movimento de responsabilização social no Brasil, diminuindo, desta forma, o grau de congruência entre os indicadores da filial e da matriz e ressaltando um comportamento direcionado à diversificação das estratégias.

-COOPERACAO EMPRESARIAL (PARCERIAS)

As estratégias que delineiam os programas de cooperação empresarial da Bosch Curitiba são estabelecidas de forma a atender demandas ou superar dificuldades colocadas por características do ambiente brasileiro sugerindo alto grau de adaptação às especificidades do contexto sócio-econômico-cultural do Brasil, e conseqüentemente baixo nível de congruência do indicador.

A unidade de Curitiba desenvolveu uma parceria com a Petrobrás através da qual criou misturas (*blends*) de *diesel* com baixo teor de enxofre e testou suas características físicas, taxas de garantias e taxas de desgaste para definir, junto com a Petrobrás, o *blend* que atenderia às especificações na nova exigência do Conselho Nacional do Meio Ambiente

(Conama), trazendo pouco ou nenhum dano, no que se conhece hoje, por equipamento de injeção. Em outras palavras, após 2 anos de testes, a parceria ‘indústria do petróleo - indústria de autopeças’ definiu a especificação futura do *diesel* brasileiro capaz de atender a nova legislação que entrará em vigor em 2005 e 2009 e tem por finalidade reduzir a emissão de enxofre na atmosfera de 2.000 ppm (parte por milhão) para 500 pm até 2005, e depois para 50 ppm em 2009.

Na Alemanha a legislação de emissão já demandava baixos níveis de enxofre e os produtos já eram específicos para a baixa lubricidade do combustível decorrente da perda de enxofre em sua formulação.

A segunda forma de parceria constatada aconteceu entre a Bosch e o governo Federal, decorrente da movimentação do governo federal atual em intensificar e consolidar as políticas de regulamentação do biocombustível, em especial o biodiesel, por meio de iniciativas que já foram especificadas no capítulo sobre o contexto nacional. A empresa desenvolveu um estudo em conjunto com a Anfavea e o Sindipeças, além de outras empresas do setor, que lhe possibilitou sugerir ao governo o uso de um *blend* do novo combustível em detrimento de seu uso puro, que por um lado traz maiores riscos à saúde do consumidor final e por outro gera a necessidade de adaptar os quase 2 milhões de veículos *diesel* que já circulam nas ruas brasileiras. Ressalta-se desta maneira, as pressões advindas da implantação da nova legislação do Conama, e da potencial regulamentação do biodiesel, por adaptações nas estratégias de relacionamento - cooperação empresarial.

O outra adaptação constatada foi o estabelecimento, pela Bosch Curitiba, em parceria com a alfândega brasileira, do canal de importação ‘linha azul’, visando facilitar o trânsito de mercadorias em face de pressões dos clientes por velocidade no desembaraço dos produtos, conhecidamente lenta em função de inúmeras exigências da legislação de importação e exportação brasileiras. O canal azul, extremamente mais ágil em relação à velocidade de desembaraço, é um recurso disponibilizado pela alfândega brasileira a empresas que cumpram certos requisitos constância e equivalência entre altos volumes de importação e exportação.

Um outro tipo de cooperação versa sobre as parcerias específicas com universidades que são delineadas com base no projeto ‘Universidade-Empresa’ proveniente da matriz, visando identificar profissionais no mercado, fortalecer o relacionamento com as universidades, divulgar o trabalho da empresa e dar oportunidade para a execução de projetos.

Apesar de seguir as diretrizes da matriz ao desenvolver o projeto Universidade-Empresa, a Bosch Curitiba também se espelhou em iniciativas do mesmo porte de outras empresas brasileiras para definir suas parcerias que são:

- parceria com universidade UNIANDRADE, no fornecimento de cursos de Informática;
- cooperação com SENAI para o treinamento de adolescentes entre 14 e 18 anos, nas escolas de desenvolvimento técnico, objetivando fornecer mão de obra especializada e aplicar o conceito de responsabilidade social;
- patrocínio da equipe de engenharia de desenvolvimento do BAJA do CEFET, visando destacar potencial mão-de-obra especializada;
- convênio com a PUC-PR, na oferta da disciplina “Controle de motores *diesel*” no curso de pós-graduação em motores, utilizando-se da experiência da Bosch França. Um curso que é pioneiro no Paraná e recebe apoio dos clientes da Bosch Curitiba: Volvo e MWM;
- parceria com a UNICEMP, desde maio de 2001, com a oferta da disciplina anual específica de “Tecnologia de Injeção *Diesel*” para o quarto ano de Engenharia Mecânica, também pioneira em nível de graduação no Brasil;

Ressalta-se desta forma demandas por complementação da formação educacional que geram adaptações no tipo de cooperação empresarial estabelecida, em função de uma conjuntura brasileira que apresenta deficiências em seu sistema educacional.

Com base na análise dos dados exposta verifica-se o baixo nível de congruência do indicador ‘cooperação empresarial’.

- PROGRAMAS SOCIAIS

As estratégias referentes aos programas sociais são altamente influenciadas por particularidades do contexto nacional gerando, desta forma, diversas adaptações.

“A Bosch investe em projetos sociais para se posicionar fortemente no mercado nacional baseando-se na legitimação como empresa cidadã”. (E)

Embora o foco em programas sociais seja um dos quatro princípios delineados pelo fundador da Bosch, no séc. XIX, a matriz garante incondicional flexibilidade, às suas filiais, no estabelecimento de investimentos em ações sociais seja em seu orçamento dedicado, nos projetos a serem desenvolvidos, ou no modelo de gerenciamento .

A Bosch Brasil, seguindo a orientação mundial, vem desenvolvendo projetos nas regiões nordeste, sudeste e sul, desde 1954, baseados nos pilares da política de responsabilidade social – educação, incluindo formação básica e profissionalizante de adolescentes; saúde e preservação do patrimônio histórico-cultural brasileiro e meio ambiente.

Na Alemanha, as ações sociais são gerenciadas pela Fundação Robert Bosch, criada pelo fundador e detentora de 92% do capital da multinacional.

Em Curitiba o gerenciamento das iniciativas sociais é realizado pela sua ONG ‘Voluntários Bosch’ e pelo GAS, que é o grupo de ação social responsável pelo apoio e direcionamento estratégico dos projetos sociais de Curitiba, criado e impulsionado pelo departamento de recursos humanos, em face da necessidade de orientação e revitalização das ações sociais da empresa. A criação da ONG e do GAS são iniciativas únicas de Curitiba geradas por pressões do comportamento social e cultural dos brasileiros e em particular dos curitibanos que primam pelo associativismo, valorizando atividades como grupos de coral, grupos culturais, grupos de voluntariado, etc., de acordo com o depoimento dos dirigentes.

As adaptações ou seja, as diferenças de natureza das ações sociais entre Alemanha e Brasil acontecem fundamentalmente em função das necessidades de país em desenvolvimento.

Os principais projetos sociais da filial são: ‘Somos herdeiros de nossas ações’ e o projeto ‘Peça por peça’, na comunidade carente de Vila Verde. A definição da comunidade a ser beneficiada foi, na época do início do projeto, uma sugestão do prefeito de Curitiba. Hoje, um segundo projeto a ser iniciado terá sua comunidade-foco definida por meio de votação de todos os colaboradores, de acordo com o critério estipulado pela Bosch, que determina que a comunidade a ser atendida deve possuir o maior número de funcionários da empresa como

moradores, visando a um aumento da motivação dos voluntários que estariam auxiliando sua própria comunidade.

A filial de Curitiba apóia, também, projetos como marcenaria da Apae, auto-desenvolvimento da comunidade de Vila Verde, com projetos como a cooperativa de pães, proporcionado por uma parceria de responsabilidade social com KRAFT, projetos anti-violência e anti-drogas no colégio estadual Rodolpho Zaninelli, projetos com a Associação Curitibana de órfãos da AIDS, barracão do conhecimento que são duas salas de aula multifuncionais dentro das escolas da comunidade, e projeto “linhas do conhecimento” por meio do qual desenvolve, com a Fundação Cultural de Curitiba, um trabalho de arte-educação junto às comunidades, desde 2001. A natureza das iniciativas na Alemanha engloba:

- a disponibilização do corpo médico, brigada de incêndio e ambulâncias da empresa para atender à comunidade ou outros países próximos em caso de acidentes (*technischehilfeswerk*);

- o suporte a grupos de jovens que se mobilizam não para comunidades carentes mas sim para vítimas de desastres naturais: terremotos, enchentes, etc.; e de ataques terroristas principalmente na região do leste europeu;

- fortalecimento do entendimento entre nações por intermédio do projeto Primavera gerenciado pela fundação, que visa à intensificação de intercâmbio de jovens com a Polônia, em busca de tratativas que auxiliem a remoção de barreiras históricas entre estes países;

- há também projetos com a Índia e Turquia, de desenvolvimento por meio de intercâmbio.

Em função das diferenciação entre as estratégias da matriz e da filial, em face das demandas do contexto nacional, constata-se o baixo nível de congruência do indicador.

-PROGRAMAS AMBIENTAIS

A política estratégica relacionada aos programas ambientais é um dos focos primordiais do grupo Bosch uma vez é definido como uma das quatro principais preocupações da empresa, delineadas por seu fundador Robert Bosch, no séc XIX, como foi mencionado no capítulo de apresentação da multinacional. Uma das metas principais é

certificar todas as suas unidades com o ISO 14001. A fábrica de Curitiba, seguindo as orientações da matriz, obteve sua certificação em julho de 2003 .

Destaca-se, no entanto, que, a orientação dos dirigentes no sentido de direcionar investimentos no processo de certificação, que envolve concentração de recursos em treinamento e capacitação de forma a recebê-lo já em 2003, configurando-se como a primeira unidade brasileira a atingir tal resultado, foi influenciada por pressões advindas de demandas por legitimação em função da acentuação da movimentação de responsabilização social percebida no contexto brasileiro.

Cabe ressaltar que constata-se, desta forma, uma demanda do ambiente brasileiro que modificou as estratégias de Bosch Curitiba. O entanto essa adaptação deu-se em direção à homogeneização com a matriz alemã, ao mesmo tempo que leva à homogeneização com as práticas do contexto ambiental do Brasil, indicando que estas últimas estão se homogeneizando com as práticas globalizadas, e por esta razão permite a classificação do indicador na direção de homogeneização e portanto possuidor de alto grau de congruência com as políticas da matriz.

4.3.5 ESTRATÉGIAS CONCERNENTES AO PRODUTO

- INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO PRODUTO

Referente ao grupo de produtos da filial de Curitiba, pertencente à divisão *Diesel*, o grupo Bosch trabalha com um conceito de centro de desenvolvimento centralizado por produto, localizado na Alemanha, com exceção do produto UP (bomba *Unit Pump*) que se localiza nos USA, devido ao registro de patente, uma vez que o produto original foi desenvolvido por empresa americana adquirida posteriormente pelo grupo Bosch.

Pelo conceito de gestão do grupo, todas as inovações tecnológicas são realizadas pelas matrizes de cada um dos produtos (suas *stammwerk*) e também pelo time internacional de suporte técnico, que, localizado na Alemanha, se compõe de vários especialistas mundiais, específicos para cada produto, de acordo com a estratégia da matriz de evitar que vários funcionários do mundo Bosch invistam tempo e recursos em trabalhos simultâneos.

Mesmo as eventuais idéias proporcionadas pela criatividade dos funcionários, competências específicas, ou otimização da aplicação do produto são reportadas aos times internacionais e às suas matrizes de produto que passam a desenvolvê-las, testá-las e validá-las para que possam ser incorporadas por todas as filiais da unidade *diesel* de negócio, ressaltando o alto nível de congruências entre os indicadores.

-ADIÇÃO DE NOVAS CARACTERÍSTICAS

Este indicador estratégico possui alto grau de adaptação ao contexto brasileiro. Mas cabe ressaltar que estas adaptações seguem as diretrizes da matriz que entende a necessidade de adições de características específicas ao *baseline* do produto desenvolvido pelo seu centro de engenharia, ao serem montados em motores de veículos montados no Brasil.

Os fabricantes de motores e montadoras que são clientes da Bosch Curitiba, apesar de, em sua grande maioria, serem multinacionais, possuem motores específicos para o mercado brasileiros, adaptados à legislação de emissão, ao estilo de direção do brasileiro, e às especificidades climáticas e geográficas.

Ainda é salutar ressaltar que todas as adaptações adicionadas a cada produto do sistema *diesel* de Curitiba precisa ser aprovada pela fábrica-matriz (*stammwerk*) deste produto que é responsável por fornecer padrões técnicos e por delinear as diretrizes das fabricantes daqueles produtos.

Além de adaptações ao produto que sugerem redução de custo ou facilidade na produção (que também passa por um processo de validação envolvendo a matriz) as principais modificações nos produtos buscam atender às demandas dos veículos que já estão no mercado brasileiro e que foram desenvolvidos no exterior, para os quais suas montadoras solicitam pequenas intervenções no sentido de adaptá-los às condições específicas como:

- características do consumidor brasileiro que valoriza a economia de motores com baixo consumo, demandando adaptações a pedido dos clientes da Bosch Curitiba, como a VW, no sentido de desenvolver funções de *fuel-economy* limitando a rotação máxima do motor para cada marcha mantendo-o numa área econômica de consumo;
- o modo de dirigir do brasileiro; por exemplo, do personagem típico de país em

desenvolvimento, o perueiro, cujo veículo possui um ciclo de trabalho extremamente pesado com condições severas de tráfego, que elevam a temperatura do combustível. Para estes são exigidas adaptações como a colocação de uma serpentina para resfriar o combustível necessária pelo risco inerente ao material do tanque de combustível, plástico;

- ao alto grau de contaminação do combustível, que apesar de sair com boa qualidade da refinaria, se contamina no trajeto até os postos, exigindo filtros mais eficientes ou até mesmo pré-filtros;

- as altas pressões de determinadas regiões do Brasil que exigem adaptações nos sistemas eletrônicos, tais como: a colocação de bombas de impulsão destinadas a jogar o combustível no motor uma vez que em altas altitudes o sistema não conseguiria succionar o combustível do tanque devido à presença de filtros mais potentes, que por sua vez são necessários devido ao alto grau de contaminação do combustível brasileiro;

- a altitude limite utilizada no Brasil de 2.200 metros (Campos do Jordão, SP) enquanto o mesmo produto para Argentina e Chile é adaptado a níveis de altitude de até 4.000 e equipam os veículos da Fiat, Renault e MercedesBenz Sprinter;

- aos níveis de enxofre e densidade específicos do combustível brasileiro;

- ao futuro combustível biodiesel brasileiro cuja base de formulação (soja, mamona, babaçu e dendê) são específicas do contexto brasileiro e diferentes da Alemanha, onde o biodiesel já é uma realidade, para a qual os produtos foram adequadamente fabricados;

- a alta presença de água no combustível de alguns postos brasileiros obrigando às montadoras a colocar sensores de nível de água em seus motores; estes sensores são desenvolvidos em conjunto com a Bosch, que, como fornecedora, realizou testes que possibilitaram detectar este problema específico.

Outras adaptações específicas são realizadas por Curitiba para que veículos americanos e japoneses possam utilizar motores brasileiros por questões de redução de custos, tais como:

- a *pick-up* Nissan;

- os caminhões Ford;

- as *pick-ups* americanas S-10, Ranger e F-250 cujos motores originais V8, à

gasolina apresentam alto consumo de combustível (2,3 km por litro de combustível) e por isso são adaptados para utilizar, aqui, motores MWM e Cummings a *diesel*.

Além destas, adaptações específicas foram feitas para o caminhão Volkswagen, equipado com motor brasileiro, fornecido pela MWM, que é um caminhão brasileiro não existente no exterior demandando que os componentes específicos para seu motor sejam desenvolvidos por Curitiba.

Uma outra adaptação realizada pela filial de Curitiba é específica ao produto CRI (*common rail injektor*) visando torná-lo resistente a combustíveis de baixa lubricidade, como o americano, e ao novo combustível com reduzido teor de enxofre, (quanto menor o nível de enxofre, menor o nível de poluição, e menor a lubricidade) que está sendo desenvolvido, atendendo às novas especificações do Conama.

Desta forma, constatou-se baixo grau de congruência devidos às adaptações na estratégia de adição de novas características ao produto, advindas das pressões dos clientes da Bosch Curitiba (montadoras e fabricantes de motores) no sentido de atender às demandas da:

- legislação ambiental brasileira com especificações para o nível de enxofre delineadas pelo Conama com baixa lubricidade do combustível;
- características geográficas, como níveis de altitudes e pressão;
- características culturais, como nível contaminação de combustível e valorização de motores econômicos pelo consumidor e estilo de direção do motorista brasileiro.

-AMPLIAÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS

As estratégias de ampliação da linha de produtos de cada filial estão sujeitas ao mesmo processo de negociação, mediado pelo diretor central do negócio *diesel*, em que as diferentes fábricas interessadas em ampliar sua linha, apresentam seus planos de viabilidade econômica que serão analisados conjuntamente com informações avaliadas pela matriz sobre: qual filial é mais adequada para sustentar um negócio paralelo ou uma nova plataforma com um futuro cliente num plano cujo panorama se estende até 2010. As ampliações são também liberadas pela Alemanha quando há aumento da demanda local, aliado aos resultados da unidade referentes ao domínio de processos e tecnologia. De qualquer forma, todo o sistema de

gerenciamento da ampliação da linha de produtos segue o modelo de transferência de linhas ,por ocasião da ampliação da linha em uma determinada filial, que é baseado no padrão internacional da divisão *diesel*: o sistema EAP .

No entanto foram constatadas forças do contexto ambiental brasileiro que influenciaram a decisão da matriz em ampliar a linha de produtos de Curitiba permitindo o início da produção de dois novos produtos de alta tecnologia CRI e UP, a partir de 2000.

As pressões por adaptação desta política de estratégias foram provenientes pelo aumento na demanda por produtos tecnológicos criada pela necessidade de equipar os veículos *diesel* com bombas capazes de atender aos novos limites de emissão de poluentes provenientes da nova legislação ambiental em vigor a partir de janeiro 2004 Proconve – P5, equivalente à Euro III. Por exemplo, houve um aumento substancial na demanda dos clientes nacionais DC do Brasil e MWM em relação ao produto CRI que também influenciou a matriz a implantar esta linha de produtos em Curitiba.

Desta forma, a mudança na legislação ambiental brasileira pressionou a estratégia de ampliação da linha de produtos de Curitiba de forma que sua filial pudesse atender à nova demanda criada pelos novos padrões de emissão de poluentes. A Alemanha trabalha com padrões de emissão de poluentes da norma EURO V e VI.

A legislação brasileira relativa ao índice de nacionalização ou ainda conteúdo local (*local content*), também influenciou as estratégias de ampliação das linhas de produtos pressionando por instalar na filial de Curitiba, a fabricação de novos produtos de forma a permitir o aumento de conteúdo local, ou seja, bombas *diesel* nacionalizadas.

A nova política cambial brasileira também se configura fonte de pressão uma vez que influencia as montadoras a aumentarem o volume de compras de partes e peças no país, visando diminuir a importação. Esta requisição dos clientes da Bosch Curitiba demanda uma adaptação nas estratégias de ampliação da linha de produtos Bosch, buscando maior nacionalização de parte e peças.

As dificuldades impostas pela legislação de importação brasileira também pressionam a filial a ampliar sua linha de produtos que passam a ser fornecidos aos clientes de Curitiba a preços mais competitivos uma vez que são produzidos localmente.

Não se observa na Alemanha o mesmo nível de nacionalização dada a facilidade de importação proporcionada pela União Européia, evidenciando adaptações específicas à demandas do ambiente brasileiro, havendo, portanto, baixo nível de congruência entre os indicadores.

-DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.

Toda a engenharia de desenvolvimento e de pré-desenvolvimento (incluídos aqui novos materiais e novos processos) é centralizada na Alemanha, em função de tradição, detenção de *know-how*, e alta competência dos engenheiros alemães derivada do competente sistema educacional que possui o curso de engenharia configurado de tal forma que seu nível seja equivalente no Brasil aos títulos de graduação e mestrado somados (*Diplom Arbeit*).

É diretriz global da empresa testar todo novo produto inicialmente no mercado alemão, até porque a demanda pelos seus desenvolvimentos advém também das leis de emissões e leis ambientais mais rígidas. Diferentemente da Alemanha, o Centro de Engenharia da fábrica de Curitiba é um espaço de competência que foca a realização de testes dos novos produtos com tecnologia *diesel* desenvolvidos pela Alemanha, e o desenvolvimento de aplicações destes novos sistemas de injeção aos veículos brasileiros.

Configura-se assim, em relação à política estratégica de desenvolvimento de novos produtos, alta congruência com as diretrizes da matriz.

No quadro 13 são apresentados, de forma concisa e resumida os dados e informações relativos a cada um dos indicadores dos cinco grupo estratégicos referidos anteriormente no decorrer desta seção 4.3, classificados em relação à diversidade ou homogeneidade, ou ainda em baixo ou alto grau de congruência entre os indicadores da matriz e da filial .

QUADRO 13. CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS E SEUS INDICADORES EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE OU HOMOGENEIDADE

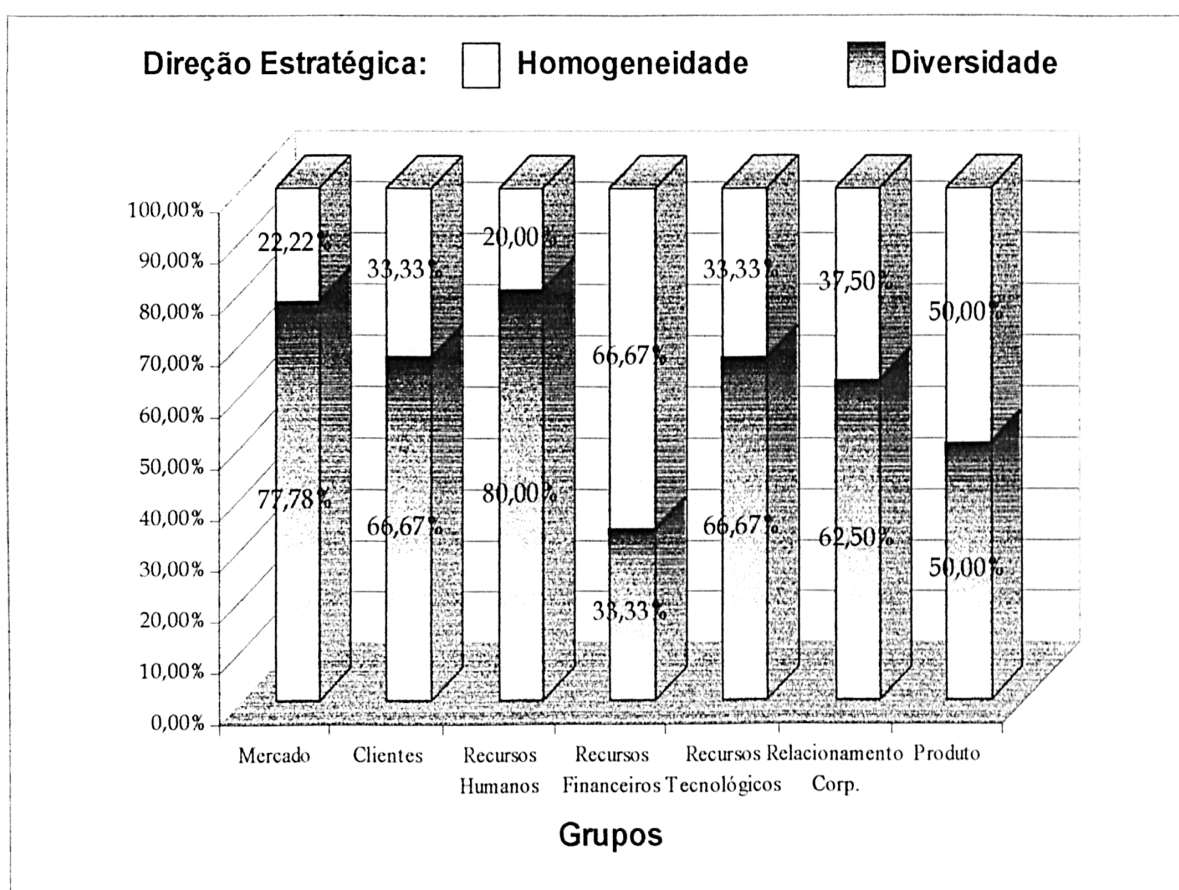
| GRUPOS DE ESTRATÉGIAS E INDICADORES | diversidade ou adaptação | homogeneidade |
|--|---------------------------|--------------------------|
| | baixo grau de congruência | alto grau de congruência |
| ESTRATÉGIAS DE MERCADO; | | |
| .qualidade relativa de produtos e serviços | | X |
| .velocidade relativa de introdução de novos produtos e serviços; | X | |
| .nichos de mercado; | X | |
| .políticas de preço clientes internacionais | | X |
| .políticas de preço clientes nacionais | X | |
| .políticas de custos; | X | |
| .promoção, publicidade; | X | |
| .participação da empresa | X | |
| .estratégias de crescimento (vertical/ horizontal). | X | |
| RELACIONADAS À CLIENTES | | |
| .conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente; | X | |
| .valorização do relacionamento com clientes; | X | |
| .fidelização e prospecção de clientes; | | X |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; | | |
| valorização de Recursos Humanos | | X |
| capacitação de Recursos Humanos (treinamento) | X | |
| planejamento de carreira | X | |
| Política de remuneração e benefícios | X | |
| Política de contratação e demissão (perfil) | X | |
| RECURSOS FINANCEIROS; | | |
| Política Econômica | | X |
| Investimentos em máquinas | | X |
| Investimentos em peças e equipamentos | X | |
| Investimentos em manutenção | X | |
| investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento | | X |
| Investimento em infra-estrutura física | | X |

| GRUPOS DE ESTRATÉGIAS E INDICADORES | diversidade ou adaptação | homogeneidade |
|---|---------------------------|--------------------------|
| | baixo grau de congruência | alto grau de congruência |
| RECURSOS TECNOLÓGICOS; | | |
| Processos de Automação | | X |
| Níveis de Automação | X | |
| Ferramentas e Sistemas de Trabalho | X | |
| ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO; | | |
| .concernentes ao conhecimento e valorização das relações com concorrentes; | | X |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de máquinas; | | X |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de peças e equipamentos | X | |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de serviços; | X | |
| .valorização da imagem institucional/ corporativa; | X | |
| .cooperação empresarial (cooperação política, governamental e institucional); | X | |
| .programas sociais; | X | |
| .programas de preservação ambiental. | | X |
| ESTRATÉGIAS DE PRODUTO. | | |
| Inovações Tecnológicas no produto | | X |
| .Adição de novas características (adaptações); | X | |
| .Ampliação da linha de produtos; | X | |
| .Desenvolvimento de novos produtos. | | X |

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Os dados referentes ao direcionamento estratégico dos cinco grupos estratégicos, constatado por meio da classificação do nível de congruência, em alto ou baixo, de cada um de seus indicadores, delineados no quadro acima, podem ser relidos e reposicionados de forma a destacar o comportamentos dos grupos de estratégias da filial na direção da homogeneização ou diversificação em relação às diretrizes de sua matriz. Tal intenção se materializa na Figura 9, colocada em seguida.

FIGURA 9: DIRECIONAMENTO DOS GRUPOS DE ESTRATÉGIAS DA FILIAL BRASILEIRA EM RELAÇÃO À HOMogeneidade OU DIVERSIDADE COM AS ORIENTAÇÕES DA MATRIZ ALEMÃ



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Nesta figura observa-se a direção predominante em cada grupo por meio da porcentagem das duas direções individuais possíveis referentes à cada indicador componente de tal grupo. Dessa forma, no total de 38 indicadores, dos pertencentes ao grupo de mercado, 77,78% (sete deles) são adaptados ao contexto ambiental brasileiro indicando direcionamento à diversidade, e 22,22% (dois deles) são homogeneizados em relação às orientações da matriz.

Nota-se a tendência predominante na direção de diversidade, ou seja, por adaptação ao contexto na maioria dos grupos, com exceção do grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros, que possui 66,67% (cinco de um total de sete) dos indicadores homogeneizados.

A predominância da homogeneização e o equilíbrio entre as direções dos grupos estratégicos de gestão de Recursos Financeiros e Produto, respectivamente, ressaltada pela Figura 9, é explicada pela presença de pressões coercitivas por adoção de processos

funcionais, gerenciais e operacionais, compatíveis com a política ditada por sua matriz por parte da subsidiária de Curitiba, e também pelas iniciativas da matriz em colocar alemães nos principais postos estratégicos de suas filiais.

Na Bosch Curitiba, seis expatriados alemães atuam nos departamentos econômico (um), de engenharia (três), e nas áreas de produção dos novos produtos de alta tecnologia *Unit Pump* (um) e *Common Rail Injektor* (um). Os departamentos com presença destes expatriados possuem indicadores estratégicos que pertencem aos grupos que sofreram menos adaptações. Desta forma as estratégias dos grupos de inovações tecnológicas no produto e desenvolvimento de novos produtos, inerentes aos departamentos *Unit Pump* e *Common Rail Injektor*, apresentam um equilíbrio entre adaptação e homogeneização no grupo de estratégias de produto; enquanto as estratégias de investimentos em P&D e as políticas econômicas, inerentes respectivamente aos departamentos econômico e de engenharia, explicam a homogeneização predominante no grupo de gestão de recursos financeiros.

Em face das análises colocadas cabe detalhar as influências específicas do contexto ambiental brasileiro em suas facetas técnica e institucional de forma a destacar suas demandas econômicas e identificar a natureza dos mecanismos isomórficos.

4.4 INFLUÊNCIA DO CONTEXTO AMBIENTAL NAS ESTRATÉGIAS

Tendo em mente que o ambiente e as mudanças ambientais refletem-se nas estratégias filtradas por meio de processos individuais e organizacionais, sendo o principal sujeito influenciador e, simultaneamente, objeto influenciado dos sistemas de controle administrativos corporativos, o objetivo deste capítulo é identificar as fontes de pressões provenientes do contexto ambiental brasileiro, que demandam adaptações nos indicadores dos cinco grupos de estratégias definidos no Quadro 7, identificando as pressões econômicas e delineando a estruturas regulativas, normativas e cognitivas pela identificação dos mecanismos isomórficos constatados, de suas facetas técnica e institucional, respectivamente.

4.4.1 AMBIENTE TÉCNICO

A unidade de Curitiba da multinacional Robert Bosch assume um papel claro de estrutura racional que produz bens e serviços eficiente e efetivamente, realizando de modo eficaz objetivos específicos, atendendo, desta forma, às demandas econômicas do contexto ambiental em que está inserida, por resultados em termos de quantidade e qualidade dos produtos referentes à lógica de eficiência e produtividade.

Desta forma, constatou-se por meio da análise dos dados, que a subsidiária orienta-se a partir de demandas dos grupos de clientes-compradores, e das pressões de agentes econômicos. Os grupos de novos entrantes e produtos substitutos, além do poder de barganha de fornecedores e compradores, cuja influência também caracteriza a força do ambiente técnico, exercem alguma influência porém em menor grau, uma vez que é percepção dos dirigentes de que já estão “inseridos no mercado internacional, seja em relação à fábrica ou a fornecedores, de tal forma que não se diferencia mais por este tipo de situação”. (E)

“ Eu diria que clientes-compradores e pressões de agentes econômicos brasileiros, com certeza são o que rege o negócio. Este grupo de pressões de agentes sociais não tem peso considerável e move internamente relações em termos estratégicos para minimizá-los”. (E)

“Pensando que, se houvesse necessidade de adaptação da estratégia seria claramente em função de pressões dos clientes-compradores e da economia brasileira.”(E)

Foram constatadas adaptações demandadas pelas pressões técnicas-econômicas detalhadas a seguir.

A instabilidade econômica molda o comportamento dos clientes da Bosch Curitiba, no sentido de gerar um superdimensionamento de seus planos semestrais de montagem, gerando no fornecedor Bosch, um alto nível de estoque de 15 a 20 dias, que significa perda de dinheiro. Estas demandas influenciaram as estratégias de relacionamento com o cliente por meio da criação de uma ferramenta de monitoramento dos padrões de compra dos clientes, que inclui projeção de consumo dos anos anteriores, movimentação dos sindicatos e avaliação de probabilidade de greves, férias coletivas de montadoras, e o acompanhamento das safras brasileiras.

O objetivo é reunir dados que possibilitem uma contra-argumentação, por parte da fornecedora, de alguns pedidos ou exigências superdimensionadas dos clientes através do estudo de seu histórico visando impedir cancelamento de pedidos. Esta adaptação também é influenciada por pressões dos clientes e fornecedores da Bosch em função da busca pela consolidação do conceito de gestão de cadeia totalmente integrada.

O nível de desenvolvimento econômico atual que se pauta por instabilidade cambial, altos custos de *commodities*, altas taxas de juros, e ainda relativamente alta inflação, configura-se também influente fonte de pressão sobre os diferentes grupos estratégicos demandando adaptações às suas especificidades.

Estes fatores causam, por exemplo, o aumento de 12 a 15% nos preços dos produtos brasileiros, influenciando as estratégias de custos do grupo de mercado. Os custos de fabricação são revistos, em função da necessidade de a lucratividade permanecer competitiva, uma vez que os preços para os clientes da Bosch Curitiba são negociados em contrato fechado, sem flexibilidade para absorver este tipo de repasse.

Outro aspecto, próprio da economia brasileira, diferenças salariais em função de níveis de desenvolvimento regionais e nacionais também demandam adaptações na política de remuneração e benefícios às suas particularidades.

Constata-se ainda que o baixo custo da mão-de-obra brasileira, também inerente à conjuntura brasileira (relação de 1 para 8 entre Brasil e Homburg- Alemanha), influencia as estratégias de crescimento oferecendo condições necessárias para definir sua política de crescimento como gestão por custos baixos. Influencia também os níveis de automação, do grupo estratégico de recursos tecnológicos, possibilitando a utilização de maior número de funcionários por máquina, demandando desta forma máquinas menos automatizadas com menores custos, com os mesmos níveis de produtividade e qualidade.

Este mesmo fator também influencia diretamente as estratégias de crescimento e participação da filial de Curitiba em função do baixo poder de compra do consumidor brasileiro que contabiliza menos de um veículo por família, em comparação com a família média alemã com um poder de consumo médio de 2,5 carros, limitando o crescimento do negócio no Brasil.

Percebe-se também que o nível de desemprego do Brasil causa um excesso na oferta de mão-de-obra que, facilitados pela alta rotatividade de quadro de pessoal, influenciando, dessa forma, as estratégias de ferramentas e sistemas de trabalho do grupo de recursos tecnológicos, aumentando consideravelmente os números de OT (orientações de trabalho) nas máquinas de linhas de produção devido à alta rotatividade de pessoal e baixo nível de formação educacional.

Outra característica própria do ambiente técnico, o baixo nível tecnológico dos fornecedores de peças e equipamentos do Brasil demanda adaptações nas estratégias de relacionamento com fornecedores de peças e equipamentos no sentido de estreitar as relações fornecedor-cliente visando superar dificuldades impostas pelas deficiências de conhecimento técnico, *know-how* e volume de produção,

Finalmente cabe pontuar algumas características comportamentais da cultura brasileira constatadas, advindas de dificuldades inerentes a países em desenvolvimento que possuem sérias deficiências em seu sistema educacional. Esta característica demanda adaptações nos produtos do setor de autopeças, mais especificamente aos produtos da Bosch Curitiba, visando contornar questões de alto grau de contaminação do combustível, exigindo filtros mais eficientes ou até mesmo pré-filtros pressionando as estratégias de produtos no indicador adição de novas características.

A força dos fatores técnicos e financeiros é percebida, principalmente, pelo controle do contexto ambiental em relação à quantidade e qualidade dos bens e produtos da Bosch Curitiba que, desta forma, se modela essencialmente pelo isomorfismo competitivo.

As constatações da relevância desta faceta ambiental e da influência destes fatores apresentam-se de forma resumida no Quadro 14, construído com base nas dimensões de incerteza e dependência do quadro de referência proposto por Scott (1995a), que caracteriza os indicadores econômicos relevantes do setor da organização pesquisada.

QUADRO 14: DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA

| DIMENSÕES | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| DEPENDÊNCIA - Abundância X escassez de recursos. | Recursos humanos adequados às necessidades com alguma exigência de complementação profissional por meio de treinamento nos níveis de menor escolaridade. Recursos tecnológicos e produção de insumos requerem parcerias profissionais e treinamentos adicionais para garantir exigências internacionais de qualidade. Recursos Financeiros disponíveis apesar do baixo grau de necessidade de utilização de crédito. |
| - Concentração X dispersão dos recursos. | Os Recursos necessários para empresas do setor são conhecidos embora os disponíveis no ambiente não sejam suficientes em termos de volume ou nível tecnológico demandando acesso a fontes externas incluído os custos de aquisição. |
| INCERTEZA - Homogeneidade X heterogeneidade dos elementos ambientais. | Quanto a clientes há predomínio de padrões internacionais de qualidade e consumo devido à natureza filial de multinacional, apesar das limitações de produto (proibição de carros de passeio) delimitarem tipos específicos de consumidores. Quanto a Fornecedores em face do baixo nível de desenvolvimento tecnológico, há necessidade de desenvolvimento conjunto as empresas do setor. |
| - Estabilidade X variabilidade (ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos). | Alta maturidade tecnológica das empresas do setor advinda de suas matrizes internacionais pelo baixo nível de tecnologia automotiva do ambiente brasileiro. <i>Know-how</i> tido como diferencial competitivo, por isso não disponível, exigindo grandes investimentos em P&D. Poucas ameaças externas com concorrentes conhecidos e com nível gradual de entrada devidos às exigências para garantir sua competitividade como necessidade de estabelecer produção nacional e rede de assistência técnica . |
| - Ameaça X segurança (poder de barganha de fornecedores/compradores). | Alto poder dos compradores ressaltado pela política de estreitamento de seu inter-relacionamento devido ao conceito de cadeia totalmente integrada. Fornecedores possuem baixo poder de barganha diminuído pela política de central mundial de compras das empresas e pela nível tecnológico pouco desenvolvido que demanda maior relacionamento no sentido de buscar desenvolver fornecedores também por limitações de leis de <i>local content</i> e importação e exportação. |

| DIMENSÕES | DEFINIÇÃO |
|---|--|
| - Interconexão X isolamento (relação entre o ambiente e a organização e extensão na qual a organização esta ligada a outras). | Forte conexão com clientes consumidores devido a seu alto poder de barganha e necessidade de redução de estoque das empresas do setor com os conceito de produção puxada - <i>lean manufacturing</i> . Forte relacionamento com fornecedores devido a necessidade de desenvolvê-los . Novas exigências advindas da nova legislação ambiental e tendências de adoção de novos combustíveis. Integração como ambiente devido ao aumento no volume e divulgação de ações sociais em face de demanda por responsabilidade social deste contexto. Além de pressões por implementar o conceito de gestão de cadeia totalmente integrada |
| - Coordenação X não-coordenação do ambiente. | Foco em parceria com fornecedores para desenvolvimento e clientes para garantias de preços e condições de fornecimento em ambiente de instabilidade conjuntural econômica. Tendência de demarcação de participação no mercados e divisão de clientes com possibilidade de parcerias com concorrentes e com instituições governamentais. |

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

Em face do exposto, cabe explorar a influência existente do ambiente institucional nas estratégias da filial Bosch Curitiba por meio do delineamento de suas estruturas institucionais e seus mecanismos isomórficos de forma a ressaltar sua relevância na gestão de organizações complexas como multinacionais .

4.4.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL

A perspectiva institucional permite inferir que as adaptações implementadas pelos dirigentes possuem natureza interpretativa, socialmente construída. Em face disto constatou-se, da análise dos dados, a presença de componentes administrativos voltados para agentes sociais, pois possuem estratégias com significado social moldado pelo ambiente, com regras e procedimentos que proporcionam à unidade da Bosch Curitiba legitimidade contextual, delineando, desta forma, a influência de pressões institucionais.

Pode-se constatar por meio da análise das entrevistas com os gerentes uma menor, mas relevante, influência por parte de regras, leis, sanções, certificação e aceitação, requerimentos institucionais e pressões de agentes sociais nas adaptações estratégicas da unidade estudada, corroborando as orientações de Scott (1995a), apresentadas no Quadro 2, quando este autor posiciona indústrias como pertencentes ao quadrante de organizações que sofrem forte influência do contexto técnico e fraca do ambiente institucional.

Cabe ressaltar que este grupo de pressões exerce uma influência mais fraca na visão dos gerentes de áreas, mas ao limitar a análise à percepção dos diretores, este conjunto de forças é percebido como possuidor de forte influência do processo de adaptação das estratégias da empresa, colocado no mesmo patamar influenciador dos agentes econômicos do contexto.

Outra pontuação advém da percepção dos expatriados alemães entrevistados em consonância com a dos diretores, sobre a importância e relevância de pressões advindas destes agentes sociais e culturais, constatada pela classificação que forneceu ao grupo como possuidor de forte influência nas adaptações das estratégias organizacionais guiados por uma das questões do roteiro de entrevista semi-estruturada detalhado no apêndice 2.

Percepções, estas, que são fortalecidas mediante condições de incerteza da conjuntura brasileira que sujeitam a filial estudada às exigências governamentais, a movimentos de cópia de estratégias e estruturas, ou à implementação de rotinas e ações comumente aceitas nas redes profissionais que podem ser visualizadas na identificação feita a seguir, das diversas forças do contexto ambiental da subsidiária estudada, que demandaram adaptações nos indicadores dos cinco grupos estratégicos delineados por meio de seus três mecanismos isomórficos.

4.4.2.1 Mecanismos isomórficos coercitivos

O mecanismo isomórfico coercitivo é resultante de pressões formais e informais advindas de forças hierárquicas superiores ou de organizações das quais a empresa estudada depende, de acordo com DiMaggio e Powell (1991).

Desta forma, sob uma lógica de cultura de requerimentos, regras, normas, estrutura e conteúdo das leis, advindas de sistemas de governos e de poder, a empresa busca, por meio deste mecanismo, legitimidade institucional com a implantação de rotinas de protocolos e padrões de procedimentos. A padronização de regras e procedimentos podem advir também de imposição de procedimentos compatíveis com as orientações estratégicas da matriz sobre sua filial por meio de sua relação de autoridade.

Das vinte e quatro fontes de influência do contexto que foram identificadas, as seguintes são percebidas como forças coercitivas que geraram adaptações nas estratégias da unidade de Curitiba:

- A **legislação ambiental brasileira**, mais especificamente, a modificação na legislação determinando novos padrões de emissão de poluentes equivalente à Norma Euro III é uma das forças que pressionam as estratégias de mercado em relação aos indicadores velocidade de introdução de novos produtos e serviços; e as estratégias de produto em seu indicador ampliação da linha de produtos. A nova legislação brasileira denominada Proconve P-5 gera aumento de demanda do mercado em relação aos produtos *diesel* aptos a atender os requisitos da norma EURO III: UP e CRI (produtos Bosch). Sob a nova lei, em janeiro de 2004, 60% dos ônibus urbanos deverão estar equipados com motores compatíveis com os novos níveis de emissão de poluentes permitidos. Em 2005, 100% dos ônibus urbanos e 60% dos micro-ônibus (ônibus não-urbanos) precisam estar equipados. Em 2006, todos os veículos nacionais devem atender a ela.

- O Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) estabeleceu uma nova exigência na legislação a fim de reduzir a emissão de enxofre na atmosfera, que deve passar de 2.000 ppm (parte por milhão) para 500 ppm até 2005, e depois para 50 ppm em 2009. A nova **legislação referente ao nível de enxofre** influenciou o grupo de estratégias de produto, em relação ao indicador ‘adição de novas características’, no sentido de adaptar os produtos da filial Bosch para atender a níveis de enxofre e densidade específicos para o novo combustível brasileiro. Pressionou também o indicador estratégias de cooperação empresarial do grupo de estratégias de relacionamento no sentido de buscar uma parceria com a Petrobrás por meio da qual a Bosch criou *blends* de *diesel* de baixo enxofre e testou suas características físicas, taxas

de garantias e taxas de desgaste, para definir junto com a Petrobrás o *blend* que atenderia às especificações de 2005 e 2009, trazendo pouco ou nenhum dano naquilo que se conhece hoje por equipamento de injeção. Em outras palavras após 2 anos de testes, a parceria entre indústria do petróleo e indústria de autopeças definiu a especificação futura do *diesel* brasileiro.

- **A legislação automotiva sobre carros diesel** também configura-se fonte de pressão específica do contexto ambiental brasileiro uma vez que proíbe equipar carros de passeio com motores *diesel* limitando o tamanho e o potencial de crescimento do mercado *diesel* brasileiro e demandando adaptações nas estratégias de mercado em seu indicadores nicho de mercado e posicionamento além da política de participação da empresa.

A limitação da legislação foi estabelecida por volta da década de 70 com um objetivo inicial de beneficiar o transporte público de pessoas e de carga através do subsídio do preço do combustível *diesel*, além de proteger a matriz energética da época que priorizava gasolina em detrimento do *diesel* ao mesmo tempo que impedia uma aumento na importação de petróleo devido à alta dependência do mercados externos.

A restrição na legislação impede um potencial aumento da participação de mercado das indústrias do setor, em especial a Bosch que é foco deste estudo, a patamares europeus de 40% da produção anual de veículos *diesel*.

- **As leis de segurança do trabalho** que são consideravelmente mais rígidas que as leis alemãs, configurando, desta forma, pressões por maiores investimentos em treinamentos e equipamentos que, por sua vez, geram modificações nas estratégias de treinamento de recursos humanos e no indicador ‘investimento em de peças e equipamentos’ do grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros.

- **A legislação trabalhista brasileira** influencia as políticas de remuneração e benefícios da filial uma vez que possui diferenças em relação às leis alemãs quanto à flexibilidade do banco de horas, maior número de horas extras diárias, semana de trabalho de 42 horas no, além de contagem de férias com dias corridos e não dias úteis, que demandam adaptações das estratégias de Curitiba.

Influencia também as estratégias de contratação e demissão, uma vez que possibilita

de certa forma a alta rotatividade de funcionários por permitir demissões sem justa causa mediante pagamento dos direitos do trabalhador.

Por sua vez, um alto nível de rotatividade influencia as políticas de treinamento pois implica em replicação e detalhamento de instruções além de maiores investimentos em orientações de trabalho (OT's), quadros explicativos e de instruções na linhas de produção.

- **A legislação brasileira de *local content*** ou índice de nacionalização possibilita vantagens tributárias à montadoras de automóveis (clientes Bosch) que possuem mais de 60% de produtos componentes nacionais. A possibilidade dos benefícios geram, por parte dos clientes da Bosch, pressões por adaptações nas estratégias de nacionalização do grupo estratégico referente à ampliação das linhas de produtos uma vez que 80% dos novos produtos de Curitiba são importados e 20% nacionais.

- **A legislação de defesa do consumidor** de 1998, influenciou nos últimos 6 anos as estratégias de atendimento ao cliente da Bosch, historicamente reconhecido como deficiente com adaptações no departamento de qualidade, no atendimento ao cliente priorizando a necessidade de solucionar as questões do cliente por qualquer um dos funcionários. As estratégia de mercado referentes à política promoção e publicidade de Curitiba sofreram adaptações na busca por retrabalhar e reverter esta imagem com projetos de campanhas de *recall* e de marca 'Só Bosch'.

- **As dificuldades impostas pelas leis de importação e exportação** do Brasil também pressionam as estratégias relativas a ampliação da linha de produtos e política de valorização do relacionamento com o cliente, demandando aumento no número de produtos nacionalizados visando atender, de acordo com a aprovação da matriz, as demandas específicas dos clientes que se sentem prejudicados pelas limitações desta legislação geradora de situações, tais como: um produto importado que precisa ser substituído pela Bosch precisa atender a determinação que limita a devolução de produto importado no prazo máximo de 90 dias após a entrada no país, extensível por mais 90 dias, em caso de problemas de qualidade. Neste prazo de 6 meses é quase inviável rastrear o produto que compõe o motor do carro montado, cujo motorista percebeu o problema ao utilizar o veículo. Ou ainda uma outra situação em que um cliente de produtos de Curitiba importa um outro produto diretamente de

outra filial Bosch fora do Brasil, a legislação impede qualquer assistência por parte da unidade brasileira a este cliente.

- O atendimento às demandas do **regime de *drawback*** e das **leis de transferência de divisas para o exterior** próprios do contexto brasileiro, permitem as duas raras adaptações na política econômica, pertencentes ao grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros, incluídas no sistema de cálculo de custo desenvolvido pela matriz alemã e utilizado mundialmente pelas filiais do grupo Bosch, de forma a proporcionar à subsidiária de Curitiba uma economia, que em 2003 atingiu R\$ 18 milhões, e que por sua vez, permite uma adaptação nas estratégias de custos, tornando a fábrica mais competitiva. Cabe ressaltar, como já foi exposto anteriormente, que em face das homogeneização de inúmeras subdivisões da política econômica da filial com sua matriz estas raras adaptações constatadas não possuem força para direcionar o indicador à diversificação, identificando um alto nível de congruência com as diretrizes alemãs.

- A nova **política cambial brasileira** também se configura fonte de pressão uma vez que influencia as montadoras a aumentarem o volume de compras de partes e peças no país demandando por parte dos clientes da Bosch Curitiba. Gerando uma adaptação nas estratégias de ampliação da linha de produtos buscando uma maior nacionalização de parte e peças dos produtos em detrimento de sua importação, que possui em função desta política, altos custos.

Frente a este delineamento de mecanismos coercitivos influenciadores de adaptações nas diretrizes estratégicas da empresa pesquisada, passa-se à constatação das demandas de natureza mimética.

4.4.2.2 Mecanismos isomórficos miméticos

O mecanismo isomórfico mimético caracteriza-se por pressões miméticas das ações de outras organizações motivadas pelo prestígio social. Fundamentam-se na adoção de procedimentos, arranjos estruturais e padrões de ação de sucesso de outras empresas de forma direta, por contratação de serviços de consultoria ou mediante transferência e rotatividade de funcionários.

O mimetismo é resultante da busca de modelos que possam ser adotados em face de um contexto de incertezas. Estes processos miméticos são provenientes tanto de difusão não intencional, quanto de esforços intencionais e até mesmo declarados, de acordo com DiMaggio e Powell (1991).

As adaptações demandadas por estes mecanismos são identificadas por sua cultura de categorias e tipificações implementadas por rotinas de programas de desempenho em busca de uma estrutura social de identidade.

As demandas do contexto ambiental brasileiro, que foram atendidas pela Bosch Curitiba no sentido de adaptar suas estratégias por meio do mimetismo, são descritas a seguir:

-A política de investimentos em biodiesel evidenciada pelo governo federal atual (2002-2006), em função da expectativa da regulamentação referente ao biocombustível, é força relevante do contexto ambiental brasileiro que exerce pressões sobre as estratégias da filial da Bosch.

A legislação referente ao biodiesel influenciou as estratégias de cooperação empresarial do grupo de estratégias de relacionamento, gerando um estreitamento das relações entre Bosch e Governo Federal uma vez que a filial de Curitiba desenvolveu conjuntamente com a Anfavea e Sindipeças, além de outras empresas do setor, um estudo para sugerir ao governo o uso de um *blend* do novo biodiesel em detrimento de seu uso puro que traz maiores riscos ao consumidor final, e também gera necessidade de adaptar os quase 2 milhões de veículos *diesel* que já circulam nas ruas brasileiras. Além disso, influencia as estratégias de adaptação de produtos, por meio de realização de testes que buscam desenvolver produtos adequados ao futuro biodiesel brasileiro que possui base de formulação (soja, mamona, dendê e babaçu) específicas do ambiente brasileiro.

- A acentuação do movimento de responsabilização social no contexto brasileiro percebida nos últimos tempos gera um aumento na demanda por conformidade às idéias compartilhadas influenciando diretamente as estratégias de gestão de relacionamento referente ao indicador programas sociais, e estratégias de promoção e publicidade do grupo de mercado. As políticas da Bosch Curitiba relativas a estes indicadores foram adaptadas por meio da intensificação dos programas sociais e um novo posicionamento em relação à

necessidade de promoção de suas ações de responsabilidade social. A motivação da adaptação, além da pressão do contexto, é derivada da postura pessoal percebida no discurso dos novos dirigentes da filial dentro da lógica de eficiência e vantagem competitiva buscando atender às demandas por legitimação.

Constatou-se, ainda, influência nas estratégias de relacionamento, especificamente nas políticas de programas ambientais, pressionado-a a investir os limitados recursos na certificação 14001 (configurando-se como a primeira filial do Brasil a possuir o certificado) em função do ganho percebido pela legitimação. Apesar de direcionar o comportamento estratégico deste indicador à homogeneização com as diretrizes da matriz como já foi explicitado previamente.

- O **canal de importação linha azul** constitui-se em um mecanismo da alfândega brasileira que permite à empresas que cumprem certos requisitos de participação, tais como altos volumes equivalentes de importação e exportação, promover adaptações em suas estratégias de relacionamento com o cliente. Utilizando-se deste mecanismo a subsidiária pode atender às demandas do cliente nacional por maiores velocidades de desembarque, agilizando o trânsito de mercadorias, adaptando desta forma os indicadores ‘conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente’ e ‘cooperação empresarial’ à esta especificidade do contexto nacional.

Em face da exposição dos mecanismos miméticos, cabe por fim discorrer sobre as fontes de pressões normativas do contexto ambiental brasileiro geradoras de adaptações nas estratégias da Bosch Curitiba.

4.4.2.3 Mecanismos isomórficos normativos

O mecanismo isomórfico normativo é relacionado por DiMaggio e Powell (1991) com profissionalização definida como um esforço coletivo que visa definir condições e métodos de trabalho.

Assim, fundamenta-se na adoção de valores, expectativas e normas sociais na definição de metas e objetivos, seguindo uma lógica do que é apropriado ao contexto, numa

rotina de conformidade e desempenho de deveres. O mecanismo conduz a iniciativas e interpretações comuns frente às demandas ambientais por meio de normas e regras sociais impostas por outras instituições ou internalizadas pela organização que entende a conformação a certos domínios morais como garantia de legitimidade. Advinda de uma estrutura social de regimes, sistemas de autoridade, grupos de interesse, padrões e práticas locais fundamentalmente disseminados pela profissionalização crescente que engloba o compartilhamento de normas e rotinas de trabalho.

A base (*background*) educacional do quadro de pessoal de uma organização, provido pelo sistema educacional do contexto em que está inserida a empresa e os treinamentos que estes profissionais recebem sugerem que o grau de profissionalização seja fator determinante no entendimento de pressões isomórficas, uma vez que, de acordo com DiMaggio e Powell (1983, p. 152), este treinamento gera “um conjunto de indivíduos intercambiáveis que ocupam posições similares em diversas organizações e possuem uma similaridade de orientações”.

As forças do contexto que foram delineadas aqui como influenciadoras das estratégias da filial de Curitiba por meio de isomorfismo normativo são geradas por valores e padrões comportamentais culturais inerentes ao contexto brasileiros. São elas:

- **O nível de sindicalização e poder de atuação dos sindicatos brasileiros** que caracterizam-se como pressões que direcionam as estratégias de recursos humanos, especificamente suas políticas de contratação e demissão da filial de Curitiba à uma diversidade com as políticas da matriz, uma vez que o ambiente brasileiro possui menor nível de sindicalização em termos de formação educacional e conseqüente menor conhecimento especializado da legislação brasileira, além de sindicatos mais enfraquecidos que não participam do corpo consultivo das empresas, como acontece no contexto alemão.

- **Mudança nas legislação de mercados e concorrência**, que possibilitou a regulamentação do mercado livre, influenciou a decisão estratégica de comprar energia em contrato aberto, no mercado livre, contrária à prática das empresas do contexto brasileiro. Esta adaptação específica na estratégia foi influenciada pela busca da unidade por uma redução de custos e conseqüente aumento de competitividade, espelhada nas orientações de sua matriz

que já age desta forma, e possibilitada pela mudança na legislação brasileira. Esta adaptação, do indicador ‘investimentos em infra-estrutura’, conforme mencionado, deu-se na direção de homogeneização com as diretrizes da matriz e permitiu uma economia de R\$ 12 milhões com a mudança do conceito de compra de energia.

- Os **valores do consumidor brasileiro** que busca produtos econômicos, gerando requisições específicas por parte dos clientes da filial, como a VW, de desenvolvimento de funções de *fuel-economy* que limita a rotação máxima do motor para cada marcha, mantendo-o numa área econômica de consumo. Esta pressão influenciou as estratégias de adição de novas características ao produto Bosch.

- A **natureza das necessidades em ações sociais no Brasil**, dada por sua conjuntura de país em desenvolvimento, gerou adaptações nas estratégias de programas sociais direcionando-as ao atendimento das necessidades específicas do Brasil como: projetos de marcenaria na Apae, auto-desenvolvimento da comunidade carente de Vila Verde, projetos anti-violência e anti-drogas no Colégio Estadual Rodolpho Zaninelli, da região metropolitana de Curitiba, etc. As adaptações às necessidades do contexto brasileiro acontecem em função das diferenças com as iniciativas sociais da matriz na Alemanha que centra em apoio a vítimas de terremotos, enchentes e outras intervenções da natureza na região principalmente do leste europeu, bem como intercâmbios com a Índia, a Turquia e a Polônia visando ao desenvolvimento destes países.

- **As características culturais de paternalismo e associativismo** também influenciam diferentes indicadores componentes dos cinco grupos estratégicos delineados nesta pesquisa. Estas características demandam adaptações nas políticas de valorização do relacionamento com clientes e nas estratégias de capacitação de recursos humanos. Em função disto há aumento na demanda por visitas periódicas e freqüentes como símbolo de valor e importância daquele cliente. Por sua vez foram constatadas também adaptações no indicador ‘capacitação de recursos humanos’ em face da maior necessidade dos brasileiros de afetividade, *follow-up*, *feedback*, empatia e controles, influenciando desta forma a freqüência dos treinamentos, definição de cursos e palestras, programação de reuniões de *feedback*, necessidade de pesquisa de clima organizacional e nível de satisfação dos funcionários

- A alta **flexibilidade em relação à adaptação à mudança**, associada à alta criatividade, típicas da cultura brasileira influencia, por sua vez, o grupo estratégico de mercado em relação às estratégias de crescimento. Esta combinação de fatores culturais, flexibilidade e criatividade, possibilitam mudanças rápidas e otimização do processo produtivo que, aliadas à fatores econômicos específicos do contexto brasileiro, como baixo custo de mão-de-obra, oferecem as condições necessárias para a estratégia de crescimento por gestão de custos baixos da unidade de Curitiba.

- A **visão de longo prazo lateral** percebida no comportamento dos dirigentes brasileiros, em relação a visão também de logo prazo, mas linear, dos seus correspondentes alemães, influenciam a política de treinamento e capacitação de recursos humanos, uma vez que estimula funcionários a se inscreverem em cursos que não necessariamente são aplicáveis ao seu *job description* atual, mas que visam à preparação para oportunidades futuras de carreira, o que amplia a oferta, frequência de cursos e número de turmas no catalogo de treinamento de Curitiba.

- O **traço cultural do brasileiro de reaproveitar o usado** influencia as estratégias de investimento em manutenção, do grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros, devido à adaptação ao comportamento único da divisão de sistemas *diesel* de Curitiba de reaproveitar máquinas por remanufatura, investindo cerca de R\$ 11 milhões por ano em reforma, *upgrades* e melhorias.

- Os **padrões restritivos da cultura administrativa brasileira**, que primam pelo controle, pressionam as políticas de ferramentas e sistemas de trabalho, do grupo de gestão de recursos tecnológicos, na direção de homogeneização com as práticas de sua matriz, uma vez que influenciam a filial de Curitiba a implantar os modelos administrativos alemães que dão maior autonomia aos gerentes, fornecendo por exemplo, a liberação de assinaturas, que geram menor burocracia e maior agilidade na tomada de decisões .Entretanto, devido à diversas outras adaptações ao contexto brasileiro na direção de diversificação constatadas neste mesmo indicador ele é percebido como detentor de baixo nível de congruência.

-Finalmente, o comportamento típico do brasileiro de **extrema reserva em assuntos salariais**, influencia as estratégias da Bosch Curitiba relativas à política de remuneração e

benefícios, delineando uma política salarial fechada, em detrimento da política aberta, que inclui a divulgação dos salários em tabelas, praticada em sua matriz alemã, além de estruturas de comunicação diferenciadas por parte do departamento pessoal brasileiro, uma vez que as informações possuem um caráter quase confidencial.

Retomando o foco deste capítulo, o Quadro 15 apresenta de forma concisa e resumida o direcionamento estratégico relativo a cada indicador componente dos cinco grupos estratégicos, causado pelas pressões dos conjuntos de forças.

Essa constatação se dá em função da identificação das fonte de pressão oriunda do contexto sócio-econômico-cultural apresentados anteriormente no decorrer da seção 4.4, em direção à diversidade contextual, e à homogeneização com as orientações estratégicas da matriz extraídos dos dados relativos ao nível de congruência entre matriz e filial apresentados no capítulo anterior 4.3.

Dessa forma, no quadro, o símbolo ‘←’ indica a tendência do indicador estratégico em direção à Diversidade, representada pela letra ‘D’, enquanto o símbolo ‘→’ indica a tendência do referido indicador estratégico em direção à Homogeneidade, representada pela letra ‘H’.

QUADRO 15. FONTES DE PRESSÕES E SUAS INFLUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA FILIAL EM RELAÇÃO AO DIRECIONAMENTO PARA DIVERSIDADE CONTEXTUAL OU HOMOGENEIDADE COM A MATRIZ

| GRUPOS DE ESTRATÉGIAS E INDICADORES | Direcionamento causado pelas pressões dos conjuntos de forças | | |
|--|---|---|---|
| | D | FONTES DE PRESSÃO | H |
| ESTRATÉGIAS DE MERCADO | | | |
| .qualidade relativa de produtos e serviços | | .Pressão técnica dos clientes internacionais (pressões coercitivas da matriz) | → |
| .velocidade relativa de introdução de novos produtos e serviços; | ← | .Legislação ambiental brasileira Euro III | |
| .nichos de mercado e posicionamento; | ← | .lei automotiva brasileira + valores do consumidor brasileiro | |
| .políticas de preço clientes internacionais | | .Pressão dos clientes internacionais | → |
| .políticas de preço clientes nacionais | ← | .pressões técnicas referentes ao nível de desenvolvimento econômico brasileira | |
| .políticas de custos; | ← | .Legislação de importação e exportação + drawback + transferências de divisas + política cambial brasileira +.pressões técnicas referentes ao nível de desenvolvimento econômico brasileira | |
| .promoção, publicidade; | ← | . Lei do consumidor brasileiro + aumento movimento de responsabilização social +postura pessoal dos dirigentes | |
| .participação da empresa (<i>market share</i>) | ← | .legislação automotiva brasileira + conjuntura econômica brasileira | |
| .estratégias de crescimento (vertical/horizontal). | ← | .pressões técnicas de custos mão-de-obra + flexibilidade em relação à adaptação à mudança | |

| RELACIONADAS À CLIENTES | D | | H |
|--|----------|---|----------|
| .conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente; | ← | .pressão técnicas dos clientes nacionais em função de características geográficas brasileiras + lei do consumidor + linha azul | |
| .valorização do relacionamento com clientes; | ← | . pressões técnicas comportamentais do cliente brasileiro + pressão para integrar CTI + lei de conteúdo local + características culturais de paternalismo e associativismo + leis de importação e exportação. | |
| .fidelização e prospecção de clientes; | | . Pressão técnica dos clientes internacionais (pressões coercitivas da matriz) | → |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | D | | H |
| valorização de Recursos Humanos | | .diretriz mundial do fundador (pressões normativas da matriz) | → |
| capacitação de Recursos Humanos (treinamento) | ← | . Legislação trabalhista brasileira + características culturais de paternalismo e associativismo + visão de longo prazo lateral + baixo nível educacional | |
| Planejamento de carreira | ← | .legislação automotiva brasileira + visão delongo prazo lateral + fatores econômicos tais como menor tamanho de mercado, | |
| Política de remuneração e benefícios | ← | . Cultura do brasileiro de reserva em assuntos salariais + leis trabalhistas Brasil + fatores econômicos como política salarial com diferenciações regionais. | |
| Política de contratação e demissão (perfil) | ← | .leis trabalhistas + relacionamento com sindicatos no Brasil | |

| RECURSOS FINANCEIROS | D | | H |
|--|----------|---|----------|
| Política Econômica | | .pressões coercitivas e normativas da matriz | → |
| Investimentos em máquinas | | .pressões coercitivas da matriz por centralização e leis ergonômicas alemãs | → |
| Investimentos em peças e equipamentos | ← | leis brasileiras de segurança do trabalho | |
| Investimentos em manutenção | ← | .leis de importação e exportação + tendência de reaproveitamento do usado . | |
| investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento | | .pressões coercitivas da matriz por centralização | → |
| Investimento em infra estrutura física | | .pressões coercitivas e normativas da matriz + mudança na lei de mercado livre brasileiro | → |
| RECURSOS TECNOLÓGICOS | D | | H |
| Processos de Automação | | .pressões coercitivas da matriz | → |
| Níveis de Automação | ← | .fatores técnicos de custo de mão-de-obra | |
| Ferramentas e Sistemas de Trabalho | ← | . fatores econômicos como relações industriais próprias do nível de desenvolvimento e baixos níveis educacionais + flexibilidade em relação à mudança | |
| ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO | D | | H |
| .concernentes ao conhecimento e valorização das relações com concorrentes; | | .pressões normativas da matriz | → |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de máquinas; | | .pressão da matriz por centralização mundial + pressão para integrar CTI | → |
| fornecedores de peças e equipamentos | ← | .fatores econômicos de baixo nível tecnológico dos fornecedores | |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de serviços; | ← | . fatores econômicos como baixos níveis educacionais + paternalismo e associativismo | |

| CONTINUAÇÃO - ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO | D | | H |
|--|----------|--|----------|
| .valorização da imagem institucional/ corporativa; | ← | .Lei Rouanet + acentuação do movimento de responsabilidade social | |
| .cooperação empresarial (cooperação política, governamental e institucional); | ← | .Lei biodiesel + lei nível enxofre + linha azul + leis importação e exportação + fatores técnicos do nível de desenvolvimento econômico como baixo nível educacional | |
| .programas sociais; | ← | .acentuação do movimento de responsabilidade social + paternalismo e associativismo + natureza das necessidades em ações sociais | |
| .programas de preservação ambiental. | | .acentuação do movimento de responsabilização social | → |
| ESTRATÉGIAS DE PRODUTO | D | | H |
| Inovações Tecnológicas no produto | | .pressões coercitivas da matriz | → |
| .Adição de novas características (adaptações); | ← | . lei biodiesel + valores do consumidor brasileiro + estilo de direção no Brasil + lei ambiental euro III + lei nível de enxofre, lei do biodiesel, + pressões de clientes em função do comportamento do brasileiro, das especificações geográficas e climáticas, do estilo de direção, etc. | |
| .Ampliação da Linha de Produtos; | ← | . Lei de conteúdo local + lei ambiental euro III+ política cambial brasileira + leis de importação e exportação | |
| .Desenvolvimento de novos produtos. | | .pressões coercitivas da matriz | → |

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Visualiza-se no quadro acima, como já foi mencionado, um resumo das forças encontradas no contexto ambiental brasileiro que se configuram pressões sobre os indicadores dos cinco grupo de estratégias de forma a orientá-los em direção à diversidade ou à homogeneidade 'h' em relação às orientações da matriz da subsidiária estudada.

Passa-se, então, à consideração de uma segunda releitura dos dados expostos e analisados no capítulo, com foco na classificação das forças influenciadoras das estratégias da Bosch Curitiba, advindas da faceta institucional do ambiente em termos de seu padrão de adoção coercitivo, mimético ou normativo apresentadas de forma resumida no Quadro 16, a seguir:

QUADRO 16. CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE PRESSÃO DO CONTEXTO BRASILEIRO EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS

| FONTES DE PRESSÃO CONTEXTO BRASIL | Coercitivo | normativo | mimético |
|---|-------------------|------------------|-----------------|
| Legislação ambiental EURO III | X | | |
| Legislação sobre nível enxofre - Conama | X | | |
| Legislação automotiva sobre carros passeio <i>diesel</i> | X | | |
| Leis de segurança do trabalho | X | | |
| Legislação Trabalhista | X | | |
| Legislação de <i>local content</i> | X | | |
| Legislação de defesa do consumidor | X | | |
| Legislação referente à importação e exportação | X | | |
| Regime de <i>drawback</i> | X | | |
| Lei de transferências de divisas | X | | |
| Nova política cambial | X | | |
| Política de investimentos em biodiesel | | | X |
| Acentuação do movimento de responsabilização social | | | X |
| Canal de importação linha azul | | | X |
| Nível de sindicalização e poder de atuação dos sindicatos | | X | |
| FONTES DE PRESSÃO CONTEXTO BRASIL | Coercitivo | normativo | mimético |

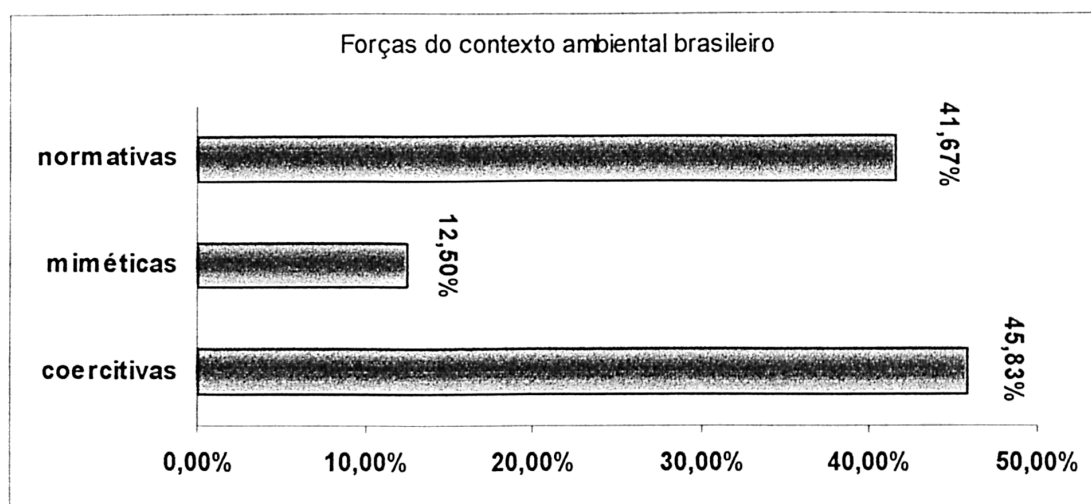
| | | | |
|--|--|----------|--|
| Mudança nas legislação de mercados e concorrência | | X | |
| Valores do consumidor brasileiro | | X | |
| Natureza das necessidades em ações sociais | | X | |
| Características culturais de paternalismo e associativismo | | X | |
| Flexibilidade em relação a adaptação à mudança | | X | |
| Visão de longo prazo lateral | | X | |
| Tendência de reaproveitamento do usado | | X | |
| Padrões restritivos da cultura administrativa | | X | |
| Característica cultural de extrema reserva em assuntos salariais | | X | |

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Do quadro infere-se, de forma simplificada, a natureza associada a cada uma das fontes de influência do contexto, identificadas durante o capítulo, de tal forma que pode-se visualizar que das vinte e quatro pressões da faceta institucional do ambiente identificadas como geradoras de adaptações em indicadores estratégicos da filial estudada, onze são associadas aos mecanismos coercitivos, três delas possuem suas demandas atendidas por meio de mecanismos mimético, e dez delas advêm dos valores e comportamento inerentes à cultura brasileira e desta forma entendidas como pressões normativas. Propõe-se, por fim, uma reorganização destes mesmos dados delineados e apresentados no Quadro 16, de forma a explicitar as proporções de cada um dos mecanismos associados às pressões da faceta institucional do ambiente explicitados na Figura 10 em seguida.

FIGURA 10: CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DO CONTEXTO AMBIENTAL EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS

FIGURA 10: CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DO CONTEXTO AMBIENTAL EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS



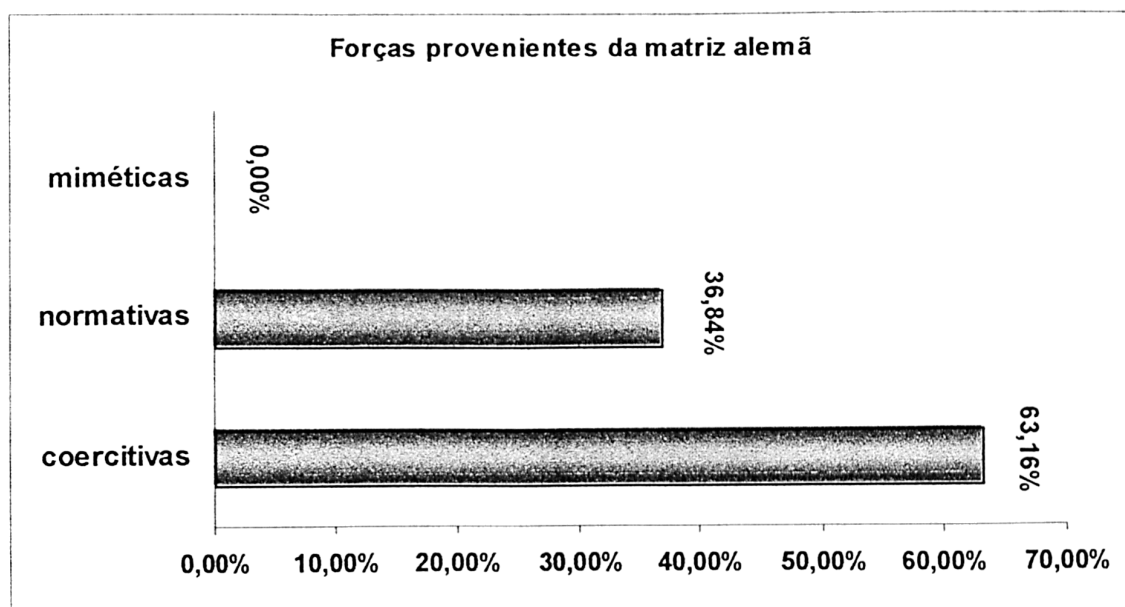
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Da figura acima tem-se que do total de pressões identificadas no contexto ambiental brasileiro, referentes aos mecanismos isomórficos institucionais, como fontes de influência em relação à diversidade sobre as estratégias da filial de Curitiba, 45,83% delas são provenientes de mecanismos coercitivos, 41,67% são oriundas de mecanismos normativos identificadas como tal pela sua natureza de valores e comportamento específicos da cultura, e apenas 12,5% classificadas como miméticas, destacando um quase equilíbrio entre o número de forças identificadas no contexto como coercitivas e normativas. Cabe ressaltar, no entanto, a predominância da classificação das forças do contexto como coercitivas. Destaca-se também a baixa incidência das forças identificadas no contexto como miméticas.

De maneira semelhante, é interessante, embora não seja foco deste estudo, identificar a natureza das pressões advindas da matriz alemã sobre a filial brasileira objeto de pesquisa, que orientam as estratégias da filial em direção à uma homogeneização com as orientações estratégicas da primeira. Essa nova estruturação dos dados baseia-se nas constatações delineadas no quadro 15 que por sua vez são provenientes da seção 4.3 onde são explicitadas as diretrizes da matriz alemã, sintetizada na Figura 11, colocada a seguir.

FIGURA 11: CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DA MATRIZ EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS

FIGURA 11: CLASSIFICAÇÃO DAS FORÇAS DA MATRIZ EM FUNÇÃO DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Da Figura 11, percebe-se que, das forças provenientes da matriz identificadas, há predominância de pressões coercitivas com 63,16%, corroborando a colocação de DiMaggio e Powell (1991), que aponta a presença de pressões coercitivas no caso da adoção de processos funcionais, gerenciais e operacionais, compatíveis com a política ditada pela empresa matriz por parte de uma subsidiária. As fontes normativas se fazem presentes, com 36,84% do total, advindas principalmente da estratégia da matriz de colocar dirigentes alemães em posições estratégicas na gestão de sua filial, constantes e freqüentes treinamentos na matriz alemã, assim como a presença de expatriados em diversas funções e áreas da subsidiária. O mecanismo mimético não foi identificado dentre as forças provenientes da matriz.

No quadro apresentado a seguir, busca-se resumir as diversas fontes que pressionam cada uma dos indicadores dos grupos estratégicos delineados, bem como a natureza dessas forças influenciadoras, sejam advindas do contexto ambiental da filial, seja proveniente de sua matriz. Por meio da reestruturação das informações contidas na seção 4.4, identifica-se essas influências do contexto em direção à diversidade, com sua classificação de acordo com seu mecanismo isomórfico apresentado do Quadro 16, adicionado às forças que pressionam os indicadores estratégicos no sentido de homogeneidade com a matriz, explicitados no Quadro 15, e também da natureza dessas fontes de pressões explicitados na Figura 11, tem-se o seguinte:

QUADRO 17 INFLUÊNCIAS DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS NOS INDICADORES DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

| ESTRATÉGIAS DE MERCADO; | FONTES DE PRESSÃO | Mecanismos de pressão |
|--|---|---|
| .qualidade relativa de produtos e serviços | .Pressão coercitivas da matriz em função dos clientes internacionais | Coercitivo |
| .velocidade relativa de introdução de novos produtos e serviços; | .Legislação ambiental brasileira Euro III | Coercitivo |
| .nichos de mercado e posicionamento; | .lei automotiva brasileira + valores do consumidor brasileiro | Coercitivo normativo |
| .políticas de preço clientes internacionais | .Pressão coercitiva da matriz em função dos clientes internacionais | Coercitivo |
| .políticas de preço clientes nacionais | .pressões técnicas referentes ao nível de desenvolvimento econômico brasileira | - |
| .políticas de custos; | .Legislação de importação e exportação + drawback + transferências de divisas + política cambial brasileira +.pressões do nível de desenvolvimento econômico brasileira | Coercitivo, coercitivo coercitivo coercitivo |
| .promoção, publicidade; | . Lei do consumidor brasileiro + aumento movimento de responsabilização social | Coercitivo mimetico |
| .participação da empresa (<i>market share</i>) | .legislação automotiva brasileira + nível de desenvolvimento econômico | Coercitivo normativo |
| .estratégias de crescimento (vertical/horizontal). | .pressões técnicas de custos mão-de-obra + flexibilidade em relação à mudança | Normativo |

| RELACIONADAS À CLIENTES | FONTES DE PRESSÃO | Mecanismos de pressão |
|--|---|--|
| .conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente; | .pressão técnicas dos clientes nacionais em função de características geográficas brasileiras + lei de defesa do consumidor + linha azul | Coercitivo mimetico |
| .valorização do relacionamento com clientes; | . pressões técnicas comportamentais do cliente brasileiro + pressão para integrar CTI + lei de conteúdo local + características culturais de paternalismo e associativismo + leis de importação e exportação. | Coercitivo coercitivo normativo |
| .fidelização e prospecção de clientes; | . Pressão técnica dos clientes internacionais (pressões coercitivas da matriz) | Coercitivo |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; | | |
| valorização de Recursos Humanos | .diretriz mundial do fundador (pressões normativas da matriz) | Normativo |
| capacitação de Recursos Humanos (treinamento) | . Legislação trabalhista brasileira + características culturais de paternalismo e associativismo + visão de longo prazo lateral + baixo nível educacional | Coercitivo normativo normativo |
| planejamento de carreira | .legislação automotiva brasileira + visão delongo prazo lateral + fatores econômicos tais como menor tamanho de mercado, | Coercitivo normativo |
| política de remuneração e benefícios | . Cultura do brasileiro de reserva em assuntos salariais + leis trabalhistas Brasil + fatores econômicos como política salarial com diferenciações regionais. | Normativo coercitivo |
| política de contratação e demissão (perfil) | .leis trabalhistas + relacionamento com sindicatos no Brasil | Coercitivo normativo |
| RECURSOS FINANCEIROS; | | |
| Política Econômica | .pressões coercitivas e normativas da matriz | Coercitivo normativo |
| Investimentos em máquinas | .pressões coercitivas da matriz por centralização e leis ergonômicas alemãs | Coercitivo normativo |
| Investimentos em peças e equipamentos | leis brasileiras de segurança do trabalho | Coercitivo |
| Investimentos em manutenção | .leis de importação e exportação + tendência de reaproveitamento do usado . | Coercitivo normativo |

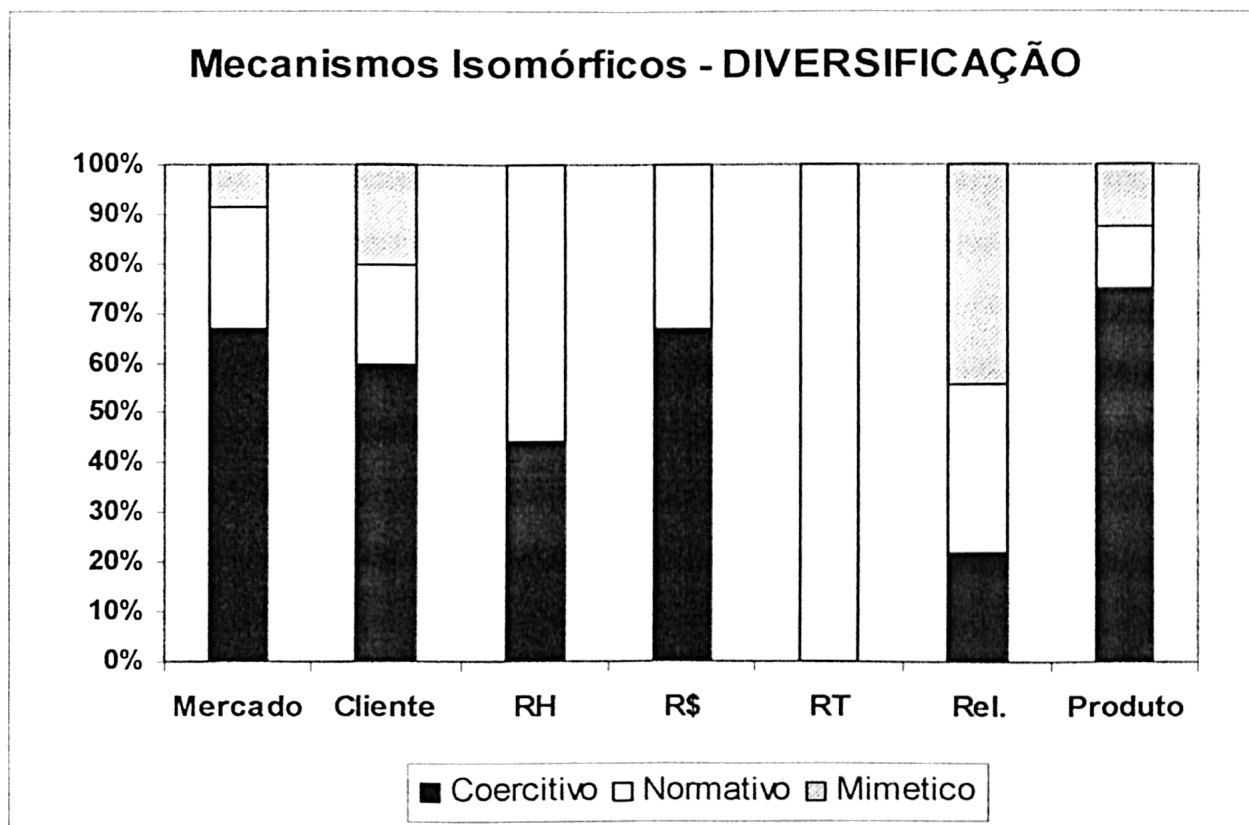
| CONTINUAÇÃO- ESTRATÉGIAS DE RECURSOS FINANCEIROS; | FONTES DE PRESSÃO | Mecanismos de pressão |
|---|--|--|
| investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento | .pressões coercitivas da matriz por centralização | Coercitivo |
| Investimento em infra-estrutura física | .pressões coercitivas e normativas da matriz + mudança na lei de mercado livre brasileiro | Coercitivo normativo |
| RECURSOS TECNOLÓGICOS; | | |
| Processos de Automação | .pressões coercitivas e normativas da matriz | Coercitivo normativo |
| Níveis de Automação | .fatores técnicos de custo de mão-de-obra | - |
| Ferramentas e Sistemas de Trabalho | . relações industriais próprias do nível de desenvolvimento e baixos níveis educacionais + flexibilidade em relação à mudança | Normativo |
| ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO; | | |
| .concernentes ao conhecimento e valorização das relações com concorrentes; | .pressões normativas da matriz | Normativo |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de máquinas; | .pressão da matriz por centralização mundial + pressão para integrar CTI | Coercitivo normativo |
| valorização do relacionamento com fornecedores de peças e equipamentos | .fatores econômicos de baixo nível tecnológico dos fornecedores | - |
| .valorização do relacionamento com fornecedores de serviços; | . fatores econômicos próprias do nível de desenvolvimento como baixos níveis educacionais + paternalismo e associativismo | Normativo |
| .valorização da imagem institucional/ corporativa; | .acentuação do movimento de responsabilidade social | Mimetico |
| .cooperação empresarial (cooperação política, governamental e institucional); | .Lei biodiesel + lei nível enxofre + linha azul + leis importação e exportação + fatores técnicos do nível de desenvolvimento econômico como baixo nível educacional | Mimético coercitivo mimetico coercitivo |
| .programas sociais; | . acentuação do movimento de responsabilidade social + paternalismo e associativismo + natureza das necessidades em ações sociais | Mimetico Normativo normativo |
| .programas de preservação ambiental. | .acentuação do movimento de responsabilização social + certificações obrigatórias | Mimetico Coercitivo |

| ESTRATÉGIAS DE PRODUTO. | FONTES DE PRESSÃO | Mecanismos de pressão |
|--|---|--|
| Inovações Tecnológicas no produto | .pressões coercitivas da matriz | Coercitivo |
| .Adição de novas características (adaptações); | . lei biodiesel + valores do consumidor brasileiro + estilo de direção no Brasil + lei ambiental euro III + lei nível de enxofre + pressões de clientes | mimetico normativo coercitivo coercitivo |
| .Ampliação da Linha de Produtos; | . Lei de conteúdo local + lei ambiental + política cambial brasileira + leis de importação e exportação | Coercitivo coercitivo coercitivo coercitivo |
| .Desenvolvimento de novos produtos. | .pressões coercitivas da matriz | Coercitivo |

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Reestruturou-se os dados apresentados no Quadro 15, sob uma perspectiva diferente, que identifica as fontes de pressão em direção à diversidade ou à homogeneidade de cada um dos indicadores estratégicos delineados neste estudo, de forma integrada ao Quadro apresentado acima, 17. O objetivo foi evidenciar a predominância de cada um dos três mecanismos isomórficos, dentre as forças identificadas, em cada um dos grupo estratégicos em direção à diversidade, na Figura 12; e de modo semelhante, em direção à homogeneidade, na Figura 13, apresentadas em seguida. Cabe destacar que, em ambos os quadros, a sigla RH significa grupo estratégico de gestão de recursos humanos, R\$ representa o grupo de recursos financeiros, RT constitui o grupo de estratégias de recursos tecnológicos e Rel. engloba as estratégias referentes aos relacionamento corporativo.

FIGURA 12: PREDOMINÂNCIA DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS POR GRUPO ESTRATÉGICO EM DIREÇÃO À DIVERSIDADE



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

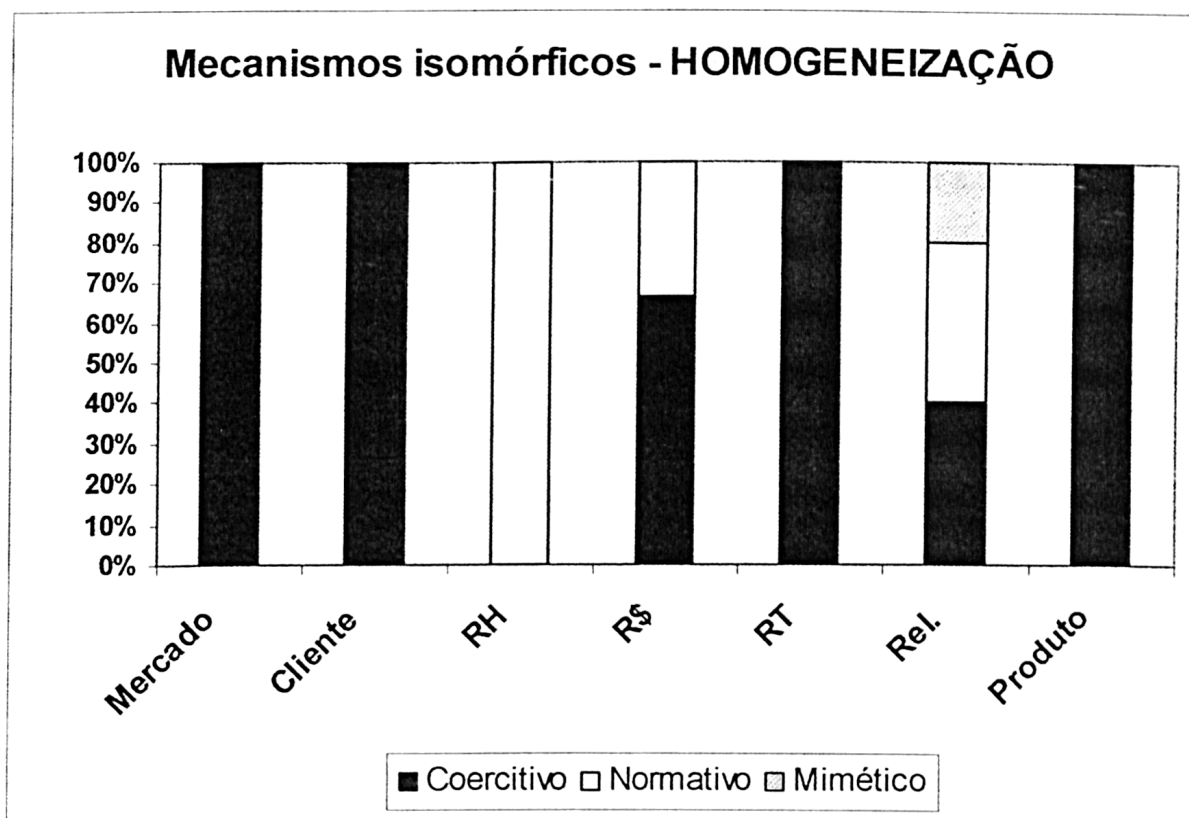
Na figura acima pode-se visualizar de forma ressaltada os percentuais de influência de cada um dos três mecanismos institucionais isomórficos sobre cada um dos cinco grupos estratégicos delineados, retomando a idéia inicial de utilizar-se da perspectiva institucional para o enriquecimento da análise das adaptações das estratégias da Bosch Curitiba. Dessa forma, pela figura, constata-se a predominância dos mecanismos de pressão coercitivos sobre os grupos de mercado, cliente, Recursos Financeiros(R\$), e de Produto. Por sua vez, os mecanismos miméticos como fonte de pressão adaptativa não foram observados nos grupos de gestão de recursos humanos (RH), recursos financeiros (R\$) e recursos tecnológicos (RT), enquanto o mesmo possui força de pressão nos grupo de mercado, cliente e produto, apesar de seu valores percentuais localizarem-se em patamares menores que os outros dois mecanismos. Ressalta-se, no entanto, a predominância deste mecanismo como gerador de adaptações

estratégicas nos indicadores do grupo de estratégias concernentes ao relacionamento corporativo (REL).

Os mecanismos normativos, por sua vez, geram adaptações em todos os grupos estratégicos com valores percentuais menores que os dos mecanismos coercitivos, com exceção do grupo de recursos humanos e recursos tecnológicos no qual predomina, ressaltando-se a predominância absoluta deste como fonte de demandas por adaptação sobre os indicadores do grupo de gestão de recursos tecnológicos.

Com o mesmo objetivo anterior, na figura 13 apresentam-se os percentuais de cada mecanismo institucional sobre cada grupo estratégico reestruturando os dados já apresentados no quadro 17.

FIGURA 13: PREDOMINÂNCIA DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS POR GRUPO ESTRATÉGICO EM DIREÇÃO À HOMOGENEIDADE



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

Pela figura constata-se a predominância generalizada de pressões por homogeneização com a matriz advindas dos mecanismos isomórficos coercitivos em todos os grupos, com

exceção do grupo de recursos humanos que sofre demandas por um alinhamento com a matriz alemã advindas unicamente de natureza normativa dos mecanismos. Cabe pontuar também a quase totalidade de ausência de forças miméticas identificadas como fonte geradora de homogeneização apenas no grupo de estratégias de produto.

Finalizando o capítulo de análise e apresentação dos dados faz-se imprescindível destacar as constatações realizadas buscando ressaltar a importância do estudo de caso em profundidade quando este se propõe a contribuir na busca da resposta à questão de gerenciamento de empresas complexas.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias funcionais de uma unidade de negócio, ou seja, aquelas buscadas pelas áreas funcionais que, neste estudo, estão divididas nos cinco grupos estruturantes do quadro arquetípico de referência utilizado, têm funções inter-relacionadas, mesclando suas atividades com as de outros departamentos funcionais para realizar seus objetivos. A adaptação num departamento potencialmente afetará o modo como os demais operam, evidenciando inter-relações relevantes.

Assim, o enriquecimento potencial que no estudo se pôde fazer à teoria acontece por meio das constatações de que a adaptação em alguns indicadores influenciou a alteração em outros, fornecendo evidências de uma realidade correlacionada e intrincada, moldando decisões interligadas. Essas correlações explicitam inter-relacionamentos estabelecidos entre áreas funcionais e podem fazer referência à causalidade, mútua influência, ocorrência simultânea ou ainda integrada, corroborando a concepção de multinacional como organização complexa.

Assim sendo, constatou-se que o regime de *drawback* da legislação brasileira de importação e exportação permite uma das raras alterações na política econômica, do grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros. Uma especificidade, que é antevista e incluída no sistema de cálculo de custo da matriz alemã, é utilizado mundialmente por suas filiais. Uma particularidade da política econômica que proporciona à subsidiária de Curitiba o volume de economia (R\$ 18 milhões em 2003) que, por sua vez, possibilita alterações nas estratégias de custos, do grupo de mercado, visando tornar a fábrica mais competitiva e focar-se na estratégia de crescimento da filial: liderança em custos.

Relativamente à mesma fonte de pressão, as dificuldades impostas pelas leis de importação e exportação pressionam, de forma simultânea, as estratégias de ampliação da linha de produtos e a política de valorização do relacionamento com o cliente.

Os clientes da Bosch Curitiba se sentem prejudicados pelas limitações dessa legislação geradora de situações, tal como, quando um produto *diesel* importado precisa ser substituído pela Bosch Curitiba; neste caso, ela deve ater-se ao prazo de devolução de produto importado com problemas de qualidade, de noventa dias após a entrada no país, extensível por mais noventa. O prazo de seis meses é considerado inviável para rastrear um produto participante do ciclo: importado-montado em motor de veículo-comercializado-utilizado por consumidor que constata o problema.

A segunda situação versa sobre clientes de produtos da unidade de Curitiba importadores de outro produto diretamente de uma filial fora do país. A legislação brasileira impede qualquer assistência por parte da filial brasileira a este importador, comprometendo o relacionamento cliente-fornecedor.

Qualquer adaptação que a unidade brasileira realize em suas estratégias de relacionamento com seus clientes, integrada com alterações na sua política de ampliação da linha de produto, uma vez que atender a estas demandas, em função das regulamentação do comércio exterior do país, significa aumentar o volume de nacionalização de peças e equipamentos, ampliando a linha de produtos atual da fábrica.

Uma inter-relação que também merece destaque, decorre da homogeneização das estratégias de investimentos em máquinas, do grupo de gestão de recursos financeiros, com a matriz da multinacional, provocando uma adaptação na estratégia de investimentos em manutenção, no mesmo grupo. Ao seguir a orientação da matriz por centralização das compras mundiais do grupo, o orçamento para a área de manutenção de Curitiba precisa cobrir maior número de pessoas, e maior volume de treinamentos especializados que garantam capacidade de autonomia dos pessoal em até 90% das máquinas, dadas as distâncias dos fornecedores globais (95% alemães).

A inter-relação decorrente do padrão acima referido, foi constatada entre as estratégias de qualidade relativa de produtos, do grupo de mercado e as estratégias de capacitação de

recursos humanos. A homogeneização em relação à diretriz mundial de foco na melhoria contínua dos índices de qualidade influenciou a adaptação da estratégia de treinamento da filial que, por iniciativa própria, implantou o conceito de consultores de recursos humanos e qualidade alocados em cada área produtiva, com o objetivo de detectar e programar as necessidades específicas por treinamentos que possibilitem atender à demanda mundial por melhoria contínua.

Similarmente, o terceiro processo de homogeneização de estratégia que gera adaptação é o constatado não indicador Política Econômica que, ao seguir o complexo e abrangente sistema de cálculo de custo da matriz, modifica a política de contratação de recursos humanos específica ao setor, quando estipula que estes funcionários devem ser contratados, em seu estágio inicial de formação profissional, como estagiários, devido ao alto investimento de cerca de um ano e meio em treinamentos nas especificidades do sistema alemão.

Cabe ressaltar as interligações simultâneas constatadas entre três indicadores pertencentes a diferentes grupos estratégicos, que possuem estratégias homogeneizadas com as diretrizes da matriz alemã.

O foco mundial em Investimento em P&D determinado pela matriz é influenciado pelas diretrizes mundiais do grupo referentes à qualidade relativa de produtos e serviços, ao mesmo tempo que influencia diretamente as estratégias de fidelização de clientes quando investem na estimulação do reconhecimento, por parte destes, da marca Bosch como sinônimo de qualidade.

Tem-se ainda que as adaptações às especificidades de natureza das ações sociais do contexto brasileiro, ocorrida no indicador de programas sociais, promove a modificação conseqüente nas estratégias de capacitação de recursos humanos por meio da criação do GAS, grupo de ação social, em face da necessidade de gerenciar e otimizar essas iniciativas de responsabilidade social de forma conjunta com o departamento de recursos humanos e com a ONG Voluntários Bosch.

Prosseguindo com as constatações, verifica-se que, modificações na estratégia de valorização da imagem institucional foram geradas pela visão e postura pessoal dos novos dirigentes da filial de Curitiba quanto à percepção da necessidade de divulgação da imagem

de empresa cidadã, visando à legitimação em função da acentuação do movimento de responsabilização social no Brasil. As alterações neste indicador geram adaptações nas estratégias de promoção e publicidade no sentido de redirecionamento do foco em investimentos na divulgação da nova imagem.

Esta mesma adaptação nas orientações estratégicas do indicador ‘valor da imagem institucional’ – que focam na busca por legitimação –, influencia as políticas ambientais da unidade, no sentido de redirecionar recursos próprios na obtenção da certificação ISO 14001, obtida em 2003, numa iniciativa pioneira entre as filiais brasileiras, para atender a esta demanda por responsabilidade social.

Constata-se também que adaptações nas estratégias relativas ao nível de automação do grupo de recursos tecnológicos da unidade de Curitiba, em face do custo de mão-de-obra brasileira, influenciam e são influenciadas por alterações nas políticas de investimentos em máquinas, em relação aos volumes de investimentos em compras de máquinas, evidenciando um relacionamento integrado dos indicadores.

Destaca-se também que, na busca por atender à demanda dos clientes por garantia de qualidade, uma adaptação na política de ferramentas e sistemas de trabalho, especificamente no processo de aplicação da técnica CEP (controle de processos estatísticos), foi realizada em função da necessidade de treinamentos especiais, visando suprir o baixo nível de escolaridade dos funcionários brasileiros que comprometia a utilização dessa ferramenta. Simultaneamente, adaptações nas estratégias de capacitação de recursos humanos foram constatadas no sentido de criar capacidade para atender à demanda por treinamentos.

Faz-se presente, ainda, destacar a demanda, de acontece de forma similar à descrita acima, por treinamentos específicos, cursos, palestras, programação de reuniões, advindas de traços culturais do brasileiro como expectativa de tratamento paternalista por parte da empresa, necessidade de *feedback*, valorização e motivação. Esta demanda gera adequações e adaptações nas estratégias de capacitação de recursos, visando atender a essas necessidades do funcionário brasileiro e, de forma integrada, influenciando também a concepção de ferramentas e sistemas de trabalho da unidade de Curitiba.

Constataram-se adicionalmente adaptações nas estratégias de relacionamento e prospecção de novos fornecedores no sentido de estreitamento do relacionamento entre a Bosch Curitiba e um potencial fornecedor brasileiro, visando ao seu desenvolvimento e certificação como fornecedor global do grupo. Essas alterações implicam adaptações na política de relacionamento com os clientes, uma vez que a autonomia da filial de Curitiba em prospectar novos fornecedores é limitada, primordialmente, pela aprovação de seus clientes.

Em face do exposto temos que, a apresentação e a análise dos dados foi desenvolvida de forma a abarcar a complexidade inerente à natureza da empresa, objeto deste estudo, (subsidiária de multinacional), e à complexidade do próprio estudo organizacional quando este possui o objetivo de ampliar o espectro de variáveis do contexto sócio-econômico-cultural do ambiente em que a organização se insere e que a influenciam, possibilitadas pela perspectiva institucional por meio de seus conceitos de mecanismos isomórficos, que caracterizam-se fontes pressionadoras das estratégias, em direção à homogeneidade ou diversidade com as diretrizes da matriz da MNC. Pontua-se aqui, então, a necessidade de buscar interligar os diversos conceitos e teorias apresentados que sinalizam o ato de sintetizar os resultados passando pela referência aos pontos delineados na base teórico-empírica utilizada, sob forma das assertivas conclusivas elaboradas e apresentadas no capítulo seguinte.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse estudo permitiu a constatação de evidências referentes ao processo de adaptação contextual das estratégias organizacionais adotadas pela empresa Bosch-Curitiba, a partir das diretrizes norteadoras de sua matriz, a multinacional Robert Bosch, alemã. Foi utilizada a perspectiva institucional de análise, que trata as questões organizacionais com a atenção voltada para a reconceitualização do ambiente, isto é, para suas redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e ação das organizações.

A partir dessa abordagem de ambiente reconceitualizado, dois tipos de isomorfismo foram considerados como referência de análise: o competitivo, resultante das demandas do mercado e das relações de trocas entre integrantes de um dado espaço organizacional; e o institucional, incluindo a luta por legitimidade que acontece por meio da interferência dos três mecanismos isomórficos básicos - coercitivo, normativo e mimético - que podem ocorrer simultaneamente, apesar de se constituírem processos separados.

A análise do processo de diversificação em relação às diretrizes da matriz alemã, indicou adaptações nas estratégias da subsidiária, em função, não apenas de pressões advindas da faceta técnica, mas também de pressões exercidas por mecanismos coercitivos, normativos e miméticos próprios do contexto institucional do país anfitrião dessa filial. Foram, também, identificados elementos do processo de homogeneização em relação à matriz, Bosch-Alemanha, em função das mesmas forças, desta vez, exercidas pela matriz.

A observação mostrou que a multinacional Robert Bosch possui o estilo de gerenciamento 'planejamento estratégico', o que determina uma participação no desenvolvimento da estratégia da filial Bosch-Curitiba. Evidenciado nas exigências estabelecidas, nos últimos oito anos: metas iguais para todas as fábricas, mesmo que tenha considerado que, no processo de transferência de tecnologia, seriam respeitadas as diferenças culturais; as etapas de revisão do processo de planejamento realizadas por meio de reuniões de times internacionais de marketing, de vendas, de produto, de engenharia, além de encontros mensais com os altos dirigentes de suas filiais por unidade de negócio; a ênfase no controle financeiro, com um sistema de cálculo de custo mundial para todas as unidades,

padronizado e complexo, que engloba aspectos particulares de cada contexto, tais como, câmbio e taxa de inflação específicas para o mercado brasileiro. Entretanto, constatou-se um controle de desempenho de orçamentos mais flexível, com possibilidade de revisão a longo prazo, por meio de realização conjunta matriz-filial, do planejamento estratégico econômico de Curitiba.

Tomando-se os dois pressupostos em torno dos quais as multinacionais desenvolvem suas operações internacionais - (Modelo Nações Unidas e Síndrome da Hierarquia da Matriz) constatou-se, na organização estudada, a presença de indicadores que caracterizam uma não-adequação ao modelo " Nações Unidas" uma vez que:

- a matriz não trata suas subsidiárias de forma acentuadamente uniforme e considera as diferenças em importância entre as operações nos diferentes mercados, uma vez que a divisão diesel estabeleceu planos e procedimentos para transferência de tecnologia, respeitando as diferenças culturais; Outro exemplo de tal procedimento refere-se à atuação dos dirigentes da cada filial, quando definem os papéis e responsabilidades da subsidiária, sob sua gestão, em termos das especificidades e particularidades das metas e resultados previstos. Os sistemas de controle de planejamento são individualizados para cada divisão de negócio e desdobrados para cada unidade com espaço para adaptações. Os dirigentes de cada país são avaliados pelos critérios definidos em função das metas específicas de sua unidade de negócio e a matriz percebe o Brasil como possuidor de grande valor estratégico para produção e engenharia de desenvolvimento, e define, com base nisso, seus investimentos específicos relativos à esta unidade.

Entretanto, apesar da não adequação ao modelo "Nações Unidas", o estudo apontou um tratamento diferenciado em relação à subsidiária Bosch-Curitiba, à qual é dada o papel de empresa implementadora, corroborando, assim, o uso do modelo de organização “Síndrome da hierarquia da matriz” .

Tal comportamento ficou evidenciado a partir dos dados analisados sobre o papel da filial, Bosch Curitiba, que tomou como referência as características apontadas pelos gerentes, considerando a visão que a matriz multinacional possui do mercado nacional da filial. Dos quatro tipos de papéis atribuídos por sua matriz, a subsidiária de Curitiba possui o papel de

empresa implementadora, uma vez que demonstra capacidade de estender os benefícios locais às operações em escala global, bem como um desenvolvimento inicial de alta competência interna no seu contexto .

Ficou constatado que este papel é atribuído, principalmente, às subsidiárias de multinacional localizadas nos países em desenvolvimento. As implementadoras produzem, desta forma, a oportunidade de captar economia de escala e o escopo que são cruciais para a maioria das estratégias globais

Outra indicação elaborada a partir desta análise considera que, apesar da inclinação para a utilização do modelo de organização “Síndrome da hierarquia da matriz”, a Bosch multinacional desenvolveu e adaptou novas formas de gestão de suas operações internacionais, utilizando-se de novos conceitos de gestão – *leitwerk* (fábrica-líder), *stammwerk* (matrizes de produtos), times internacionais (de compras e vendas), e times mundiais de desenvolvimento de produto. O que sugere uma tendência de gestão de organização complexa baseada no reconhecimento de que seu objetivo organizacional tem, como foco central, o equilíbrio entre demandas de mercado e capacidade de produção das plantas e investimento na capacidade das subsidiárias *versus* desenvolvimento de mercado-chave.

No caso da Bosch Curitiba, dos possíveis efeitos decorrentes da combinação dos dois pressupostos citados, as observações indicam que não há uma compensação excessiva das necessidades de mercados menos cruciais em detrimento de países estrategicamente importantes , desviando-se da doutrina do tratamento simétrico.

Os resultados também indicaram, a presença, de forma mais acentuada, de pressões advindas do ambiente técnico, quando comparadas às demandadas da faceta institucional. Pressões que influenciaram, em diferentes graus, cada uma das características organizacionais que, no contexto dessa pesquisa, refere-se ao conjunto dos cinco grupos estratégicos.

Outros fatores observados, que apontam para a influência do ambiente técnico, foram delineados pelos indicadores setoriais de cada uma das dimensões de dependência e incerteza inerente à essa faceta ambiental: demandas dos clientes - compradores e pressões de agentes

econômicos inerentes ao nível de desenvolvimento brasileiro, indicando adaptações nas estratégias da filial Bosch Curitiba.

Outro fator de pressão identificado foi a presença de novos entrantes, Siemens e Delphi, que apesar de exercer uma ainda baixa ameaça esta é constantemente monitorada pela Bosch Curitiba. Além da pressão representada pelos produtos substitutos como os adequados às exigências da nova legislação ambiental e aos novos combustíveis, por isso mesmo, exercendo um moderado grau de pressão.

Retomando o foco dessa pesquisa, considerou-se a relevância da influência do ambiente institucional, apesar da sua ocorrência em menor intensidade do que a do ambiente técnico. No caso da filial brasileira da Bosch estudada, as observações revelam que ela é modelada de forma relevante por elementos sócio-culturais, além dos técnico-econômicos. ressaltando a importância desta faceta na concepção das estratégias organizacionais da unidade brasileira -Bosch -Curitiba.

Esta influência ficou evidenciada nas adaptações estratégicas realizadas em função da percepção dos dirigentes de Curitiba do benefício percebido, e da legitimação adquirida pela implantação de práticas tidas como aceitas no mercado, e da adoção de ações por *benchmarking* com outras empresas brasileiras. Na visão dos dirigentes, as adaptações estratégicas ao contexto ambiental brasileiro ocorrem primordialmente sob pressões de mecanismos coercitivos em detrimento da legitimação adquirida por adotar práticas aceitas no mercado, ou porque outras empresas as implementaram com sucesso.

Dos trinta e dois indicadores iniciais, componentes dos cinco grupos estratégicos, foram contabilizados trinta e oito, ao final da análise dos dados, em função da necessidade de desdobramentos de alguns indicadores de forma a possibilitar o entendimento do direcionamento estratégico no sentido de adaptação ao contexto brasileiro ou homogeneização com as orientações da matriz.

Dos dados infere-se que há homogeneização e diversidade estratégica em todos os grupos estudados, uma vez que o direcionamento estratégico foi analisado para cada um dos indicadores dos grupos estratégicos.

Detalhadamente, constatou-se um equilíbrio entre essas duas forças no grupo de

estratégias de produtos, e predominância de homogeneização no grupo de estratégias de gestão de recursos financeiros.

No grupo de mercado, constatou-se predominância dos indicadores direcionados à adaptação contextual.

No grupo de clientes há, também, predominância de indicadores adaptados ao contexto.

Por sua vez, o grupo de estratégias de gestão de recursos apresenta: predominância de indicadores adaptados ao ambiente referentes à recursos humanos; predominância de indicadores homogeneizados com as diretrizes da matriz alemã em relação ao grupo de recursos financeiros; e predominância de indicadores direcionados à diversidade no grupo de recursos tecnológicos.

Da mesma forma, no grupo de políticas de relacionamento corporativo predomina a direção à diversificação contextual.

Finalmente, o grupo de estratégias de produto apresenta um equilíbrio entre número de indicadores diversificados e homogeneizados.

Isto significa uma predominância de baixo grau de congruência entre as diretrizes estratégicas da matriz e de sua filial brasileira uma vez que foi constatado que, do total de indicadores estratégicos, menos da metade apresenta homogeneização em relação às orientações estratégicas de sua matriz. Isto indica um alto nível de adaptação das estratégias da filial de Curitiba ao seu contexto ambiental, com a maioria de indicadores apresentando algum tipo de adaptação às demandas específicas do ambiente da unidade da Bosch Curitiba.

Foram identificadas, no contexto brasileiro, vinte e quatro diferenciadas e específicas fontes de influência do ambiente institucional, que demandaram adaptações nas estratégias da filial de Curitiba da Bosch.

Entre elas constatou-se uma predominância de mecanismos coercitivos, seguindo-se, numa escala decrescente, de pressões normativas e padrões miméticos.

Foi observada, também, a influência dos três mecanismos em cada um dos grupos estratégicos. Nesse sentido, tem-se que, dos indicadores do grupo de mercado, a predominância das pressões por adaptação são coercitivas com presença, em menor escala, de

normativas e miméticas. No grupo de estratégias de clientes, nota-se a presença dos mecanismos coercitivos, normativos e miméticos, com predominância dos primeiros. Nos grupos 'gestão de recursos humanos' e 'recursos financeiros' não há presença de mecanismos miméticos, contando-se, ainda, com uma inversão das forças institucionais dominantes, com, respectivamente, domínio de mecanismos normativos e coercitivos. Os indicadores estratégicos relativos à gestão de recursos tecnológicos, que sofreram alguma adaptação contextual, buscavam atender à demanda exclusiva de pressões normativas.

Em relação às estratégias concernentes ao relacionamento corporativo, observou-se que houve uma adaptação ao contexto e que estas responderam às influências dos três mecanismos, ressaltando-se a particularidade única desse grupo em que predomina a presença de mecanismos miméticos como geradores de adaptações.

Por fim, o grupo estratégia de produto teve alguns indicadores adaptados ao ambiente em função de demandas predominantemente coercitivas e de um equilíbrio entre pressões normativas e miméticas.

Dos indicadores estudados, os que não sofreram adaptações ao contexto da filial, sofrem pressões, predominantemente, coercitivas, advindas de sua matriz, direcionando-os à homogeneização. Desse universo, foi detectado que o grupo de estratégias de gestão de recursos humanos, possui presença absoluta de pressões normativas. Foi registrada a presença de mecanismos miméticos no grupo estratégico referente ao relacionamento corporativo, bem como a presença de mecanismos normativos em relação aos grupos de recursos financeiros e de produto. Das fontes de influência da matriz, a predominância é de forças coercitivas. Há alguma presença de pressões normativas, mas ausência de mecanismos miméticos, em relação aos indicadores especificados.

A não adaptação de alguns indicadores é explicada pela presença de ações pró-ativas que configuram-se mecanismos normativos, como: times internacionais, alta presença de expatriados e baixíssima rotatividade de funcionários.

Tais métodos e processos, no entanto, não são necessariamente caracterizados como típicos da cultura alemã, podendo-se referenciá-los às orientações, crenças e visões particulares do fundador, segundo os dados coletados. São classificados, de acordo com a

proposta deste estudo, como fontes geradoras de homogeneização em relação às orientações da matriz.

A constatação de que a adaptação em alguns indicadores influenciou a alteração em outros, nos indica inter- relações entre os grupos estratégicos, que evidenciam a realidade da correlacionada da filial da Bosch Curitiba que moldam decisões interligadas.

Essas correlações acontecem entre a política econômica e as estratégias de custos; as estratégias de ampliação da linha de produtos e a política de valorização do relacionamento com o cliente; as estratégias de relacionamento com clientes e a política de ampliação da linha de produto; a homogeneização das estratégias de investimentos em máquinas que provoca adaptação na estratégia de investimentos em manutenção; as estratégias de qualidade relativa de produtos e as estratégias de capacitação de recursos humanos; a política econômica e a política de contratação de recursos humanos; entre investimento em planejamento e desenvolvimento e as estratégias de fidelização de clientes; os programas sociais e as estratégias de capacitação de recursos humanos; a estratégia de valorização da imagem institucional e a estratégia de promoção e publicidade; o nível de automação e as políticas de investimentos em máquinas; as estratégias de capacitação de recursos humanos e as ferramentas e sistemas de trabalho da Bosch-Curitiba; e entre as estratégias de relacionamento de prospecção de novos fornecedores e a política de relacionamento com os clientes.

Com base no exposto e pelos resultados apresentados, foi constatada a presença da dualidade institucional, embora o espaço para a homogeneização, referente às orientações da matriz, esteja preservado diante dos modelos e conceitos de gestão de empresas complexas multinacionais.

As recomendações para futuras pesquisas inferidas a partir dessa pesquisa dizem respeito a :

- testar o quadro de referência de indicadores estratégicos de forma a reposicioná-los nos grupos;
- replicar o estudo com a utilização de uma tabela intermediária que atribua pesos à cada um dos indicadores dentro dos grupos;
- explorar as origens das forças homogeneizadoras da matriz no sentido de detalhar

mecanismos de difusão dos padrões de adoção normativos e miméticos;

- detalhar a relação entre a presença de expatriados nas áreas funcionais e a tendência à homogeneização;
- explorar a inclinação e investimentos em iniciativas de efetividade local, em função da motivação por integração global.

Encerrando o trabalho, o fundamental também se traduz na contribuição que a pesquisa pode fornecer aos dirigentes da empresa estudada, quando pontua o nível de adaptação às variáveis sociais, econômicas e culturais de seu contexto ambiental, sofrida por sua empresa, em relação a cada um dos indicadores de suas áreas funcionais.

Além da identificação da natureza das fontes de pressão que demandam estas adaptações, do detalhamento do nível de influência das facetas técnicas e institucionais do ambiente e da identificação do predomínio de mecanismos coercitivos, normativos e miméticos em cada um dos grupos estratégicos estudados.

Esta proposição objetiva levantar indícios de como a Bosch Curitiba pode aproveitar, de forma mais eficiente, a influência dos traços sociais e culturais de seu contexto, para potencializar esta força a serviço de um atingimento das próprias metas e objetivos da instituição.

Nesta perspectiva, o que esse trabalho pode indicar se traduz na contribuição que a pesquisa realizada tem a oferecer, enquanto convite a cada um, leitor desse material, a uma reinvenção, senão pelo motivo mesmo da reflexão, da busca, do movimento, da superação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Developing business strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- AMIGIONI, F. Planning management control systems. **Journal of Business Finance and Accounting**, v.5, n.3, p.279-292, 1978.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Corporate strategy**. United Kingdom: John Wiley and Sons, 1965.
- ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J.E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, 1992. v.8, p. 39-62._
- BARNEY, J. B. **Sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River:Prentice Hall, 2002.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Use suas subsidiárias para o alcance global. P.181 -196. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- _____. **Gerenciando empresas no exterior: a solução multinacional**. São Paulo: MakronBooks, 1992.
- _____. **Managing across borders**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- _____. Managing across borders: new strategic requirements. **Sloan Management Review**, p. 7-77, Summer, 1987.
- _____. **Transnational management: texts, cases, and reading in cross-border management**. 2. ed. Irwin, Boston: McGraw-Hill, 1995.
- _____. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.181-196.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- BETHLEM, A. S. **Política e Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro:Guanabara Dois, 1981.
- BIGGART, N. W.; GUILLÉN, M. F. Developing difference: social organization and the rise of the auto industries of South Korea, Taiwan, Spain, and Argentina. **American Sociological Review**, v. 64, n. 5, p. 722-747, Oct. 1999.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, p.221-241, 1998.

BOURGEOIS, L. J. Strategic and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, Jan. 1980.

BOURGEOIS, L.; BRODWIN, D. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 241-264, 1984.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BULGACOV, S. Estudo comparativo e de caso de organização de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v.5, n.11, p. 53-73, jan./abr. 1998.

BUZZEL, R. D.; GALE, B. T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Pioneira, 1991.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. The value of the parent company, **California Management Review**, v.38, n.1, p.79-97, 1995.

CARDOSO, A.M. **Trabalhar, verbo intransitivo**. Destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industry enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T.; SCHOCH, H. P. **The influence of subsidiary strategic context and head office strategic management style on control of MNCs**: the experience in Australia-APIRA 1998. Disponível em <<http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/>>. Acesso em: 09 mar 2003.

CLEGG, S. R.; PALMER, G. (orgs.) **The politics of management knowledge**. Sage, London, p.1-18. 1996 .

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1.,2003, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DAY, G. S. Avaliação das arenas competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. p.36-58.

DAY, G. S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. p.59-85.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v.15, n. 1/2, p. 3-25, 1990.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.1-38.

_____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DOWELL, G.; SWAMINATHAN, A.; WADE, J. Pretty pictures and ugly scenes: political and technological maneuvers in high definition television. **Advances in Strategic Management**, v.19, 2002.

DOZ, Y.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. Global competitive pressures vs. host country demands: managing tensions in multinational corporations. **Califórnia Management Review**, v.23, n.3, p. 63-74, 1981

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. **The practice of management**. New York: Prentice Hall, 1954.

EGELHOFF, W. G. Patterns of control in U.S, UK, and european multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, p.73-83, Fall, 1984.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p.532-550, 1989.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.47-66.

FONSECA, V. S. DA; MACHADO-DA-SILVA C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituições. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

GIMEMEZ, F. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s. n.], 2000.

GITAHY, L.; RABELO, F. Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças. **Textos para discussão**, v. 11. Departamento de política científica e tecnológica: UNICAMP. 1991.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. Managing diversity: strategy and control in diversified British companies. **Long Range Planning**, v. 20, n.5, p. 42-52, 1987.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A.; LUCHS, K. Strategies and styles revisited: strategic planning and financial control. **Long Range Planning**, v.26, n.5, p. 49-60, 1993.

GORDON, L.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v.1, p. 59-70, 1976.

GRANOVETTER, M. **A theoretical agenda for economic sociology**. 2000. Disponível em <<http://www.santafe.edu./files/workshops/dynamics/granovetter.pdf>> Acesso em 06 mar 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p 481-510, Nov. 1985.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre aprendizagem organizacional**. 204f. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado) - Centro de pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

GUILLÉN, M. F.; SUARÉZ, S. L. The institutional context of multinational activity. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, E. (Eds.) **Organizational theory and the multinational corporation**. New York: St. Martin's, 2001.

HALL, R. H. **Organizations: structures, processes and outcomes**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAX, A.; MAJLUF, N. **The strategy concept and process**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HENISZ, W. J.; DELIOS, A. **Learning about the institutional environment**. 2002. Disponível em <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz/hd_lie.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2003.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HOFFMAN, K. Technological Advance and organizational innovation in the engineering industry. Industry and Energy department working paper , n. 4, Banco Mundial, Washington. March. 1989

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage, 1984.

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOUT, T.; PORTER, M.; RUDDEN, E. How global companies win out. **Harvard Business Review**, v.60, n.5, p.98-108, Sep./Oct. 1982.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores [online] Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso: em maio de 2004.

JANSSENS, M.; BRETT, J.; SMITH, F. Confirmatory cross-cultural research: testing the viability of a corporation-wide safety policy. **Academy of Management Journal**, v.38, p. 364-382, 1995.

JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. Oxford: Blackwell Publishers, 1987.

KEDIA, B. L.; NORDTVEDT, R.; PÉREZ, L. M. International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: an integrated framework. **Competitiveness Review**, v.12, n.1, 2002.

KERR, C. et al. **Industrialism and industrial man: the problem of labor and management in economic growth**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960.

KHANDWALLA, P. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**, p. 275-285, Autumn, 1972.

KOBRIN, S. J. An empirical investigations of the determinants of global integration. **Strategic Management Journal** , v.12, p.17-31, 1991.

KOGUT, B. A note on global strategies. **Strategic Management Journal**, v.10, p.383-389, 1989.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p.308-324, 1999.

_____. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies**. 1998. Working Paper 98-4, Carnegie-Bosch Institute, College of Business Administration, University of South Carolina, Columbia, SC. Disponível em <<http://cbi.gsia.cmu.edu/WorkingPapers/1998WorkingPapers/Kostova/kostova.html>>. Acesso em: 12 jan. 2003.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinationals corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACEY, H. Existe uma distinção relevante entre valores cognitivos e sociais/p. 121-149, **Scientia Studia**, v1, n2 .2003

LAROCHE, H.; NIOCHE, J-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, n.99, p.64-78, Juin./Juil./Août. 1994.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. M. Q. (Coord.) **Estudos de caso em agrobusiness**. São Paulo: Pionera, 1997. p.9-23.

LEONTIADES, J. C. **Managing the global enterprise**: competing in the information age. Prentice Hall, 2001.

LEVY, D. L. The environmental practices and performances of transnational corporations. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 1995, Vancouver, Canada. **Anais...** Vancouver: 1995. 1 CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6 , n.3, p. 7-16, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p.123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CASALI, A. M.; FERNANDES, B. H. R. Internationalization and organizational change: a multi case study of brazilian organizations. **Latin American Business Review**, v. 2,3, n. 4, p. 61-96, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão Integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, set./dez. 1996.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p.25-39.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. upd. ed. London: Sage Publications, 1992.

MICHEL, K. O. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. p. 252-271.

MILES, M.; HUMBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. London: Sage, 1994.

MILES, R.E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

_____. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 1-25, 1982.

MILLER, D.; FRIESEN Archetypes of strategy formulations. **Management Science**, v.24, n.9, p. 921- 933, 1978.

MILLER, G.A. Meta-analyses and the culture free hyphotesis. **Organizational Studies**, v.8, n.4, p.309-326, 1987.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, July/Aug.1987a.

_____. The strategy concept I: the five ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p. 11-24, 1987b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planjeamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, O.; THEORET, A. The structure of unstructured decision process. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p. 246-275, 1976.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORTIMORE, M. Getting a lift: modernizing industry by way of latin american integration schemes. The example of automobiles. **Transnational Corporations**, v.7 n.2 p.97-136, august.1998

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, O. M. de. **Relações internacionais e globalização: grandes desafios**. 2.ed. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 1999.

OLIVEIRA, A. M. O processo de modernização da indústria de autopeças mineira e seu impacto sobre o emprego e as relações de trabalho. Dissertação de mestrado. Cedeplar. UFMG, Belo Horizonte. 1996.

OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional**: um estudo em empresas do setor alimentício paranaense. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v.16, n.1, p. 145-179, 1991.

PARÉ, G. Enhancing the rigor of qualitative research: application of a case methodology to build theories of IT implementation. **The Qualitative Report**, v.7, n.4, Dec. 2002.

PERLMUTTER, H. V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. **Columbia Journal of World Business**, 1969, pp. 9-18.

PETTIGREW, A. **The awakening giant**: continuity and change in ICI. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

_____. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock, 1973.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

POSTHUMA, A.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: a indústria de autopeças. Campinas: IE.Unicamp, 1993.

_____. Reestruturação e qualificação na indústria de autopeças: um passo além das intenções declaradas? **Educação e Sociedade**, Campinas, Unicamp, 1994.

_____. Técnicas Japonesas de organização nas empresas de autopeças no Brasil. p. 301-332. In: CASTRO, N. A. de. (org.). **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1995.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. An approach to strategic control in MNCs. **Sloan Management Review**, p.05-13, Summer. 1981.

_____. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. New York: Free Press, 1987.

PRAHALAD, C.; HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May/June, 1990.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PROCHNIK, V.; FERNANDES T. Sucesso e fracasso em transferência internacional de rotinas para o Brasil. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 2., 2001, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001. 1 CD-ROM.

QUINN, J.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. **The strategy process**: concepts, contexts, and cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGATTO, P. Correlações entre as abordagens concorrencial e institucional: caso do setor de frutas e conservas do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, 12 ed., n. 4, v.5, Dezembro, 1999. Disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 13 fev. 2003.

ROBINSON, P. **Applying institutional theory to the study of the multinational enterprise**: parental control and isomorphism among personnel practices in American manufacturers in Japan. 1994. Thesis (P.h.D.) - Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENZWEIG, P.; SINGH, J. Organizational environments and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.340-361, 1991.

RUGMAN, A.; VEBERKE, A. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. **Journal of International Business Studies**, v.23, p.761-771, 1992.

RUMELT, R. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

SANTALA, R. **Post-acquisition integration of strategic management in an MNC**. School of Economics and Business Administration: Publications of the Turku, Series A-2, 1996. Disponível em < <http://www.loc.gov/rr/business/techreps/turku.html>>. Acesso em 08 fev. 2003.

SANTOS, A. M. M. Panorama da indústria automobilística na América do Sul. Rio de Janeiro: **Boletim do BNDES**. 1997.

SCHNEPER, W.; GUILLÉN, M. F. **The institutional context of hostile takeover activity** Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA. Disponível em <<http://www-management.wharton.upenn.edu/FacultyScreens/Guillen.htm>> Acesso em 23 mar. 2003. 2001.

SCHONBERGER, R. Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity. New York: The Free Press. 1982.

SCHWENK, C. R. The use of participant recollection in the modeling of organizational decision processes. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 496-503, July 1985.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

_____. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds). **The institutional construction of organizations**: international and longitudinal studies. London: Sage, 1995a. p. xi-xxiii.

_____. **Organizations**: rational, natural, and open systems. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1992a.

_____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995b. p.38-55.

_____. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

_____. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. upd. ed. London: Sage Publications, 1992b.

_____. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.164-182.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, v.1. 1987.

SELZNICK, P. Foundations of theory of organizations. **American Sociological Review**, v.12, p.25-35, 1957.

SILVA, T. D. O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia no período de 1999 a julho de 2001. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.9, n.3 jul./set. 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia: estudo comparativo de casos em duas organizações escolares In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

THOMPSON, J. D.; McEWEN, W. J. Objetivos organizacionais e ambiente. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 177-187.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.22-39, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, S-H, T.; CHILD, J. Strategic responses of multinational corporations to environmental demands. **Journal of General Management**. v.23, n.1, p. 1-22, Aug. 1997.

VERDU, F.; BULGACOV, S. Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n.2, p.190-207, 1966.

WESTNEY, E. Institutionalization theory and the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, E. (Eds) **Organization theory and the multinational corporation**. New York: St. Martin's Press, 1993. p.53-75.

WESTNEY, E. **Institutionalization theory and the organizational dilemma of multinational enterprise**. Working Paper, Sloan School of Management, MIT, 1989. Disponível em <<http://theses.mit.edu>>. Acesso em: 13 fev. 2003.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGLEY, L. **Diversification and divisional autonomy**. D.B.A thesis- Doctoral Business Administration, Harvard Business School, 1970. Disponível em <<http://www.hbs.edu/research>>. Acesso em: 21 fev. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, P.A. **A cadeia totalmente integrada na indústria automotiva: inovação organizacional, requisitos de fornecimento e impactos recentes no parque gaúcho de autopeças**. Salvador:UFBA.2000 (no prelo)

_____. (org.) **Plataforma Tecnológica da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre:NITEC-PPGA-UFRGS-FIERGS-PADCT, 1999.

ZAWISLAK, P.A; MELO, A.A. A indústria automotiva no Rio Grande do Sul: impactos recentes e alternativas de desenvolvimento. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.;

ZUCKER, L. Institutional theories of organizations. In: SCOTT, W. R.; SHORT JR., J. F. (Eds), **Annual Review of Sociology**, v.13, 1987. p. 443-464.

APENDICE I



Universidade Federal do Paraná

Mestrado em Administração - CEPPAD

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA

Curitiba , Outubro de 2003

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos desenvolvendo, junto ao centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR - CEPPAD, uma dissertação em nível de Mestrado na área de Estratégia e Organizações com proposta de análise da subsidiária de Curitiba da multinacional Robert Bosch Ltda .

O objetivo é identificar o comportamento das diretrizes estratégicas delineadas pela Bosch-Matriz para a Bosch-Curitiba frente às pressões exercidas pelo contexto brasileiro. Será um estudo cujos resultados possibilitarão maior compreensão da complexa dinâmica organizacional das subsidiárias de corporação multinacional em relação às diferentes demandas econômicas, sociais e culturais específicas de cada país no qual se localizam.

Portanto, solicitamos a colaboração da V. S no sentido de conceder entrevista relacionada com os tópicos da pesquisa em questão, fornecendo informações imprescindíveis à viabilidade da pesquisa.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. O CEPPAD se compromete, ainda, a colocar a dissertação de mestrado resultante à sua disposição para apreciação e consulta.

Na expectativa de sua melhor atenção a nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamos-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos complementares porventura necessários.

Cordialmente,

Prof. Clovis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Denia Torres
Pesquisadora do CEPPAD

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

IDENTIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA BOSCH-CURITIBA E DO NÍVEL DE ADAPTAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA BOSCH- CURITIBA EM RELAÇÃO À MATRIZ

1- Na sua opinião, de um modo geral, as estratégias da Bosch Curitiba são determinadas pela matriz ou geradas pelo corpo dirigente da filial de CtW?

2- Em que grau essas diretrizes estratégias são especificamente voltadas par o contexto brasileiro?

3- Quais são as diretrizes estratégicas da Bosch Curitiba em relação aos seguintes indicadores e quais delas você diria que são passíveis de adaptações ao contexto brasileiro em relação aos seguintes indicadores?

- ESTRATÉGIAS DE MERCADO;

- . qualidade relativa de produtos e serviços
- . velocidade relativa de introdução de novos produtos e serviços;
- . nichos de mercado e posicionamento;
- . políticas de preço e custos;
- . promoção, publicidade;
- . participação da empresa (*market share*)
- . estratégias de crescimento (vertical/ horizontal).

- RELACIONADAS À CLIENTELA;

- . conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente;
- . valorização do relacionamento com clientes;
- . fidelização e prospecção clientes;

- RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS:

HUMANOS;

- . valorização e capacitação de Recursos Humanos (treinamento)
- . planejamento de carreira
- . política de remuneração e benefícios
- . política de contratação e demissão (perfil)

FINANCEIROS

- . Política econômica
- . Investimentos em máquinas e equipamentos
- . Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento
- . Investimento em infra estrutura.

TECNOLÓGICOS

- . Mecanização e automação
- . Ferramentas e Sistemas de trabalho

- CONCERNENTES ÀS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO;

- . concernentes ao conhecimento e valorização dos concorrentes;
- . valorização do relacionamento com fornecedores;
- . valorização da imagem institucional/ corporativa;
- . cooperação empresarial-parcerias;
- . programas sociais;
- . programas de preservação ambiental.

- ESTRATÉGIAS DE PRODUTO.

- . Inovações tecnológicas no produto;
- . Adição de novas características;
- . Ampliação da linha de produtos;
- . Desenvolvimento de novos produtos.

NÍVEL DE INFLUÊNCIA DO CONTEXTO AMBIENTAL BRASILEIRO SOBRE OS CINCO GRUPOS DE ESTRATÉGIAS

3- Que fatores sociais, culturais e econômicos do ambiente brasileiro influenciam a especificação de diretrizes estratégicas da filial de Curitiba?

4- Na sua opinião, a adaptação das estratégias seria mais influenciada por qual conjunto de forças do ambiente e em que grau:

| | Forte | Moderado | Fraco | Não verificado |
|--|--------------|-----------------|--------------|---------------------------|
| Conjunto 1 | | | | |
| Cliente-compradores | | | | |
| Pressões de agentes econômicos | | | | |
| Conjunto 2 | | | | |
| Ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos | | | | |
| Poder de barganha de fornecedores/compradores | | | | |
| Conjunto 3 | | | | |
| Por regras, leis, regulamentos, sanções e normas de controle; certificação e aceitação, requerimentos. institucionais, pressões de agentes sociais | | | | |

5- A adaptação ou não adaptação de cada um dos indicadores dos grupos estratégicos acontece, em sua opinião, porque sua empresa percebe destacadamente :

- a) o benefício econômico
- b) essas práticas como aceitas pelo mercado
- c) sua adoção por parte de outras empresas de seu setor.

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

6- Você diria que o relacionamento entre a Bosch Curitiba e as outras filiais acontece de forma direta ou obrigatoriamente através da matriz ?

7- Em que grau as diretrizes estratégicas da filial de Curitiba são semelhantes às de outras filiais que produzem os mesmos produtos ?

8- Na sua opinião existem estratégias e necessidades específicas da Bosch Curitiba que não são adaptadas ao contexto brasileiro apesar da existência de pressões por adaptação?

9- A que você atribui a não adaptação dessas estratégias específicas?

10- Como a Bosch Curitiba monitora as demandas e necessidades do ambiente brasileiro?

11- Através de quais iniciativas da matriz há uma busca pela difusão de sua forma de trabalho, *expertise* e valores?

APENDICE 3- RELAÇÃO DE ENTREVISTAS COLETADAS

| Ref. | Área | Cargo | Duração |
|------|---|---------|---------|
| E 1 | Diretoria vendas e engenharia e responsabilidade social | Diretor | 3h30m |
| E 2 | Diretoria econômica e administrativa | Diretor | 2h |
| E 3 | Produção 1 | Gerente | 1h30m |
| E 4 | Produção 2-3 | Gerente | 1h30m |
| E 5 | Produção 4 | Gerente | 1h |
| E 6 | Produção 5 | Gerente | 2h |
| E 7 | Programação e fornecimento e vendas para mercado interno e externo | Gerente | 2h 30m |
| E 8 | Controladoria econômica e administrativa | Gerente | 1h30m |
| E 9 | Recursos humanos | Gerente | 2h |
| E 10 | Recursos humanos e relações institucionais corporativas | Gerente | 2h |
| E 11 | Engenharia compras e segurança qualidade fornecedores | Gerente | 2h |
| E 12 | Manutenção e automação de equipamentos, ferramentas, prédios. | Gerente | 2h |
| E 13 | Tratamento térmico, galvânico, processos técnicos | Gerente | 3h |
| E 14 | Engenharia de produto | Gerente | 1h15m |
| E 15 | Segurança da qualidade dos produtos | Gerente | 2h30m |
| E 16 | Vendas e aplicação clientes nacionais | Gerente | 4h |
| E 17 | Vendas e aplicação clientes internacionais | Gerente | 3h |
| E 18 | Programação, planejamento, controle de materiais e fornecimento mercado interno externo | Gerente | 2h |
| E 19 | Marketing e monitoramento de mercado | Gerente | 2h30m |
| E 20 | VA – <i>Vertrag Angestellt</i> -Expatriado alemão | 1 | 1h |
| E 21 | VA – <i>Vertrag Angestellt</i> - Expatriado alemão | 2 | 1h15m |
| E 22 | VA – <i>Vertrag Angestellt</i> - Expatriado alemão | 3 | 1h30m |

| Ref. | Área | Cargo | Duração |
|------------------------|--|------------------------------|----------------|
| E 23 | VA – <i>Vertrag Angestellt</i> - Expatriado alemão | 4 | 1h |
| Total Entrevistas = 23 | | Duração coleta = 4 meses | |
| Total horas = 46h 30m | | Média duração entrevista= 2h | |

ANEXO I - FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

ANFAVEA Internet disponível em < <http://www.anfavea.com.br>> acesso em maio de 2004

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: 1998.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: 2003.

ANP, Agência Nacional do Petróleo, Internet disponível <http://www.anp.gov.br/participação_gov;index.asp> acesso em maio de 2004.

Bosch Informa. “ONG Voluntários Bosch” Edição Especial. Curitiba Dezembro 2002. Ano XXIV

BOSCH. “Vida e Desempenho de Roberto Bosch”. Documento interno, Bosch Curitiba.

BOSCH. Assessoria de Imprensa do setor de comunicação. Jornal Mural. Curitiba.

BOSCH. Documento do Núcleo de Desenvolvimento de RH, MAG. Curitiba.

BOSCH. Documentos da intranet ,“Bosch News”. Curitiba.

BOSCH. Documentos da intranet Princípios da Qualidade Bosch. Curitiba.

BOSCH. Documentos da intranet, Organogramas. Curitiba.

BOSCH. *Home-page* da Empresa e seus desdobramentos consultados na Internet: www.bosch.com.br

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIII, n.38. Junho/01

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIII, n.40. Outubro/01

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIII, n.41. Dezembro/01

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIV, 42. Março/02

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIV,n.43. Junho/02

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIV,n.44. Setembro/02

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXIV,n.45. Dezembro/02

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXV, n.46. Fevereiro/03

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXV,n.47. Maio/03

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXV,n.48. Julho/03

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXV,n.49. Setembro/03

BOSCH. Periódico “Bosch Informa” Curitiba ANO XXV,n.50. Dezembro/03

BOSCH.Histórico Bosch. Documento interno, Bosch Curitiba.

CONAMA Internet disponível em < [http:// www.mma.gov.br/conama/](http://www.mma.gov.br/conama/)>, acesso em fevereiro de 2004.

DENATRAN, Departamento Nacional de Trânsito, Internet disponível em < [http:// www.denatran.gov.br/legislação.htm/](http://www.denatran.gov.br/legislação.htm/)> acesso em novembro de 2003.

GRUPO DE ESTUDOS EM TRABALHO, TECNOLOGIA E ORGANIZACAO (TTO). Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva Brasileira . Pesquisa desenvolvida junto ao Bndes. Escola Politecnica da Universidade de São Paulo . Departamento de Engenharia de Produção. Novembro. 2002.

IBAMA Internet disponível em < [http:// www.ibama.gov.br/](http://www.ibama.gov.br/)>, acesso em março de 2004.

Informativo Interno “MAG”. RBLA/PER1. Outubro 2003 .

Informativo Interno “PEP – Production Creation Process at Diesel Systems”;

Informativo Interno “Remuneração Variável”. RBLA/PER1. Novembro 2003 .

Informativo Interno “Valores Bosch”

Informativo publicitário “*Lean Administrativo*” – Robert Bosch Ltda – Unidade Curitiba;

Informativo publicitário “Bosch Integrated Process - 2BIP – Best In Practice”

Informativo publicitário “Investindo em Tecnologia, valorizando o Colaborador”.

Informativo publicitário “Programa BeQIK”

Internet disponível em < <http://www.bosch.com.de/worldwide:fact and figures.>>, acesso em outubro de 2003.

Intranet “ Organograma Mundial DS.” 04/2003 .<<http://caappld.br.bosch.com:81/per> >

Intranet “Organograma Diretoria LT” (RBLA Robert Bosch Latin America).

Intranet “Organogramas” Fevereiro de 2004.<<http://caappld.br.bosch.com:81/per> >

Intranet. “Estrutura Padrão RBLA”

Intranet. “Estrutura RBLA-PUR (Purchase- Compras) ”.

Intranet. “Fundação Robert Bosch” <<http://caappld.br.bosch.com:81/per/PT/NIVEL4/> >, acesso em 22 de Setembro de 2003.

Intranet. “Meio Ambiente” <<http://caappld.br.bosch.com:81/per/PT/NIVEL4/> >, acesso em 22 de Setembro de 2003.

Intranet. “Organograma RBLA –DS (*Diesel System*). ”

Jornal “BOSCH-ZÜNDER”. Zeitung für die Mitarbeiter der Bosch-Gruppe. 83. Jahrgang Nummer 7/8 . Stuttgart, 10.Juli 2003

Jornal Estadão. Ford mantém motor convencional Terça, 21 Outubro de 2003 Disponível em <<http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2003/10/21/eco005.html>> acesso em outubro de 2003

Jornal Gazeta Mercantil. Fornecedores ampliam suas previsões de produção no ano, terça 01 de junho de 2004 Disponível em <<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso em 01 de junho de 2004

MICCOLI, W. R. V. **Mais de um século de internacionalização, invenções e ações sociais: Robert Bosch GmbH**. Curitiba, 2003. Disciplina: Estratégias de Internacionalização. Programa de Pós-Graduação em Administração – CEPPAD, Universidade Federal Do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR.

MICCOLI, W. R. V., **Uma proposta de metodologia de avaliação do grau de maturidade na internacionalização de produtos, processos e serviços em MNC's instaladas no Brasil**. Curitiba, 2002. Disciplina: Internacionalização da Produção e transferência de tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica – PGMEC, Universidade Federal Do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica PGMEC.

Publicação - Bosch Annual Report 2002.

Publicação “Struktur und Organisation der Bosch-Gruppe” Stand Mai 2003.

Publicação Robert Bosch GmbH. **Bosch heute Informationen**. Stuttgart 2003.

Publicação Robert Bosch GmbH. **Bosch Technische Berichte**. Stuttgart 1986.

Publicação Robert Bosch GmbH. **Geschäftsbericht 2001**. Stuttgart 2002.

Publicação Robert Bosch GmbH. **Geschäftsbericht 2002**. Stuttgart 2003.

Balanço do Primeiro Ano de Governo: atividades do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em 2003. Internet disponível em < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/ascom/polindteccomexterior.php>> acesso em abril de 2004.

Relatório do Grupo Interministerial do Governo: destinado a analisar a aplicação do Biodiesel no Brasil. Internet disponível em < <http://www.biotecnologia.uol.com.br/biocongresso/discursos> > acesso em abril de 2004.

Revista “People, Environment, Products” 2001-2002 – Bosch Group Europe.

Revista Magazin “zur Bosch-Geschichte” – 2003 – Bosch archiv

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Globalização e setor automotivo**. São Bernardo do Campo, 1996.

SINDIPEÇAS. Internet disponível em < <http://www.sindipecas.com.br/>>, acesso em novembro de 2003.

SINDIPEÇAS: **Autopeças: panorama atual**. relatório maio/99 no 23. área de operações industriais 2 - ao2 gerência setorial do complexo automotivo. 1999